
Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin ja toimintatavan kehittäminen



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Hämeenlinna 12.1.2011

Marjatta Kurri

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Visamäki
13100 Hämeenlinna

Työn nimi Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin
ja toimintatavan kehittäminen

Tekijä Marjatta Kurri

Ohjaava opettaja Helena Turunen

Hyväksytty 12.1.2011

Hyväksyjä Helena Turunen
Yliopettaja
KTT

VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä

Marjatta Kurri

Vuosi 2011**Työn nimi**Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin
ja toimintatavan kehittäminen**Työn säilytyspaikka**

HAMK, Visamäki

TIIVISTELMÄ

Riseala 2010 -hanke yhdisti Kriminaalihuoltolaitoksen, Vankeinhoitolaitoksen ja Rikosseuraamusviraston Rikosseuraamuslaitokseksi. Organisaatiomuutos loi uusia mahdollisuuksia tehdä vaikuttavampaa ja tehokkaampaa rangaistusten täytäntöönpanoa sekä lisätä tuottavuutta hallintoa ja johtajuutta keskittämällä. Kehittämistyö alkoi keskushallinnon kehittämisestä ja jatkui käytännön tehtäviä hoitavien aluekeskusten, rikosseuraamuskeskusten ja niihin kuuluvien yksiköiden toimintarakenteiden, toimintojen sisältöjen, resurssirakenteiden ja henkilöstön osaamisen osalta.

Kehittämistyön tavoitteena oli Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen (LSRA) aluekeskuksen ja sen alaisuuteen kuuluvan Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin sekä toimintatavan kehittäminen. Kehittämistyö kohdentui tarkemmin hallintotyöhön. Kehittämistyö tehtiin yhteistyössä Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintoryhmän ja aluekeskuksen johdon kanssa. Kehittämistyö edellytti muuttuneiden toimintarakenteiden ja -sisältöjen tutkimista, dokumentointia ja suunnitelmaa. Kehittämistyö tuotti taustoitettun ja dokumentoidun kehittämissuunnitelman, jonka pohjalta on mahdollista jatkaa Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin ja toimintatavan muokkaamista käytännössä toteutettavaksi.

Kehittämistyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämishankkeen prosessia soveltaen. Kehittämishankkeen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, joka on osallistavaa, käytännön ongelmia ratkomaan pyrkivää ja muutosta aikaansaavaa tutkimusta. Tutkimusmenetelmät olivat pääasiassa laadullisia, haastatteluja ja havainnointia sekä kehittämistyön eri vaiheissa tehtyjen dokumenttien analyysijä.

Avainsanat Kehittäminen, kehittämistyö, organisaatio, muutos, johtaminen, prosessi**Sivut**

68 s. + liitteet 9 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author

Marjatta Kurri

Year 2011

Subject of Master's thesis

Developing the operational model and the way of operation in Häme criminal sanctions centre

Archives

HAMK University of Applied Sciences, Visamäki

ABSTRACT

Riseala 2010 -project united three units, Probation Service, Prison Service and former Criminal Sanctions Agency into Criminal Sanctions Agency. This organisational change offered new opportunities to implement criminal sanctions in a more effective way, and to increase productivity by centralizing administration and management. Development work was started by developing central administration, and it continues by developing operation structures, activity contents, resource structures and personnel's competence in organisations that implement measures in practice: regional centres, criminal sanctions centres and units under them.

The objective of this development work was to develop the operational model and the way of operation of the regional centre of the Criminal Sanctions Region of Western Finland and of Häme criminal sanctions centre under this regional centre. The focus was in administration. Development work was carried out in cooperation with the administration group of Häme criminal sanctions centre and the management of the regional centre. This development work required examination, documentation and planning of the evolving functional structures and measure contents. The result was a contextual and documented development plan. It is possible to continue to adapt this functional model and course of action of Häme criminal sanctions centre into practice on the basis of this plan.

Development work was carried out by applying the process of an explorative development project. The topic was approached by action research that is participative, aimed at solving practical problems, and creates and enables change. Research methods used were mainly qualitative, interviews and observation, and analyses of the documents produced during the different phases of the development work.

Keywords development, development work, organisation, change, management, process

Pages 68 p. + appendices 9 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämistyön lähtökohdat.....	1
1.2	Kehittämistyön tavoite	2
1.3	Kehittämistyön toteuttaminen.....	3
2	ORGANISAATIOMUUTOS RIKOSSEURAAMUSLAITOKSESSA	4
2.1	Kriminaalihuolto- ja Vankeinhoitolaitoksesta Rikosseuraamuslaitokseksi	4
2.2	Länsi-Suomen rikosseuraamusalue	6
2.3	Hämeen rikosseuraamuskeskus	11
3	ORGANISAATION JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN MUUTOKSESSA JA PROESSIN AVULLA	12
3.1	Muutos.....	12
3.1.1	Muutoksen muodot	14
3.1.2	Muutoksen vaiheet.....	15
3.1.3	Innovaatioprosessi muutoksen työstämisessä	18
3.1.4	Muutoksen aaltomalli muutokseen sitoutumisessa.....	19
3.2	Esimies muutoksen johtajana	22
3.2.1	Esimiehen vaikutus muutokseen	22
3.2.2	Esimies mukana muutosaallossa ja sen jälkeisessä toiminnassa.....	23
3.3	Prosessilähtöisyys julkishallinnon kehittämisessä	26
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	29
4.1	Kehittämistyön menetelmät ja toteuttaminen	29
4.2	Tutkijan rooli kehittämistyössä.....	32
4.3	Kehittämistyön luotettavuuden arviointi	33
5	HÄMEEN RIKOSSEURAAMUSKESKUKSEN HALLINTOTYÖTÄ TEKEVIEN TYÖTEHTÄVIEN SISÄLLÖN JA TYÖAJAN KÄYTÖN KARTOITUS	34
5.1	Hämeen rikosseuraamuskeskuksen yksiköt – toimistot ja vankilat	35
5.2	Kyselyyn vastanneet.....	35
5.3	Hallinnon tehtävät	35
5.3.1	Yleishallinnon tehtävät	36
5.3.2	Taloushallinnon tehtävät	38
5.3.3	Henkilöstöhallinnon tehtävät.....	40
5.3.4	Taloushuollon tehtävät.....	42
5.3.5	Yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpano yhdyskuntaseuraamustoimistoissa	43
5.3.6	Rangaistusten täytäntöönpano vankiloissa	44
5.3.7	Työajan seurannan ja tuntikirjanpidon tehtävät sekä johto – ja esimiestehtävät.....	45
5.3.8	Ohjelmaosaaminen ja muut tehtävät.....	46

6	HÄMEEN RIKOSSEURAAMUSKESKUKSEN HALLINNON KEHITTÄMISTYÖ	49
6.1	Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen hallinnon kehittäminen	49
6.2	Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon toimintamallin ja toimintatavan kehittäminen	50
6.2.1	LSRA:n rikosseuraamuskeskusten hallinnon kehittämisspäivät 2009 Turussa	51
6.2.2	LSRA:n rikosseuraamuskeskusten hallinnon kehittämisspäivä 2010 Tampereella	55
6.2.3	Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimin perustaminen	56
6.2.4	Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon kehittämisspäivä 2010 Lahdessa	56
6.2.5	Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimin johtaminen	57
6.2.6	Hämeen rikosseuraamuskeskuksen kehittämistyön tavoitteen ja toteutussuunnitelman muutos	58
6.3	Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon kehittämissuunnitelman rakenne vuodesta 2011 alkaen	59
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
	LÄHTEET	65

LIITTEET

Liite 1	Länsi-Suomen aluevankilan hallintoryhmä
Liite 2	Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio
Liite 3	Kyselylomake hallintotyötä tekevien työtehtävien sisällöstä ja työajan käytöstä rikosseuraamuskeskuksittain
Liite 4	Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon tiimiin nimettävä virastosihteerit

1 JOHDANTO

Rikosseuraamuslaitos toteuttaa kriminaalipolitiikan tavoitteita turvallisesta yhteiskunnasta, jossa rikollisuudesta ja sen kontrollista aiheutuneet kustannukset on saatu minimiin. Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio uudistui vuoden 2010 alussa. Rikosseuraamuslaitoksen toimintakäytäntöjä, työmenetelmien kehittämistä ja resursseja ohjaa täytäntöönpanojärjestelmän rakentaminen, jossa suljetuissa laitoksissa rangaistusten suorittamista käytetään nykyistä vähemmän ja yhdyskuntaseuraamuksilla sekä avolaitostäytäntöönpanolla on nykyistä keskeisempi asema. (Rikosseuraamuslaitos 2010). Rikosseuraamuslaitoksen tulossopimuksen vuodelle 2010 mukaisesti johtavana periaatteena on yhteiskunnan palvelutarjonnan hyödyntäminen, verkottunut työtapo sekä yhteiskuntaan integroivien jatkumojen ja polkujen rakentaminen rangaistuksensa suorittaneille. Rikosseuraamuslaitoksen toiminta- ja taloussuunnitelman 2011 -2014 (2-4) keskeinen tavoite on yhteisen vision, toimintakulttuurin ja rakenteiden kehittäminen toimivaksi kokonaisuudeksi.

1.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Valtionhallinnon tuottavuusohjelman toteuttamisen läpivienti edellyttää valtion työvoimatarpeen vähentämistä vuoteen 2015 mennessä yhteensä lähes 15 000 henkilötyövuodella. Hallitus täsmensi kehyspäätöstään hallinnonaloittain ja Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstövähennykset ovat 80 henkilötyövuotta vuonna 2011. (Rikosseuraamuslaitoksen toiminta- ja taloussuunnitelma 2011 - 2014, 1-6.)

Riseala 2010 -hanke yhdisti Kriminaalihuoltolaitoksen, Vankeinhoitolaitoksen ja Rikosseuraamusviraston Rikosseuraamuslaitokseksi. Organisaatiouudistus loi uusia mahdollisuuksia tehdä vaikuttavampaa ja tehokkaampaa rangaistusten täytäntöönpanoa sekä lisätä tuottavuutta hallintoa ja johtajuutta keskittämällä. Kehittämistyön on jatkuttava käytännön toimintarakenteiden, toimintojen sisällön, henkilöstörakenteen ja henkilöstön osaamisen osalta kaikilla organisaation tasoilla. Teknisiä järjestelmiä ja tietojärjestelmiä on otettava käyttöön avustamaan henkilökunnan työn priorisoinnissa ja strategisessa mielessä sujuvan, mielekkään ja turvallisen työtavan luomisessa. (Rikosseuraamuslaitoksen toiminta- ja taloussuunnitelma 2011 - 2014, 1-6.)

Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen (LSRA) kehittämissuunnitelma käynnistyi vuoden 2009 aikana Riseala 2010 -hankkeeseen liittyvänä aluekeskuksen resurssien ja tehtävien suunnitteluna, jonka yhteydessä työryhmä mietti myös rikosseuraamusalueiden organisointia ja toimintoja. LSRA:n aluekeskuksen resursoinnin jälkeen kehittämissuunnitelman jatkamiseen tuli konkreettinen tarve. Aluekeskuksen kehittämissuunnitelman valmistelujen yhteydessä rikosseuraamuskeskuksen kehittämissuunnitelmasta, jossa olin mukana aluksi virkamiehenä ja myöhemmin tutkijan roolissa, muotoutui minulle opinnäytetyö. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli LSRA:n aluekeskus. Opinnäytetyö

toimii myös vuoden 2010 loppuun mennessä toteutetun kehittämistyön dokumenttina.

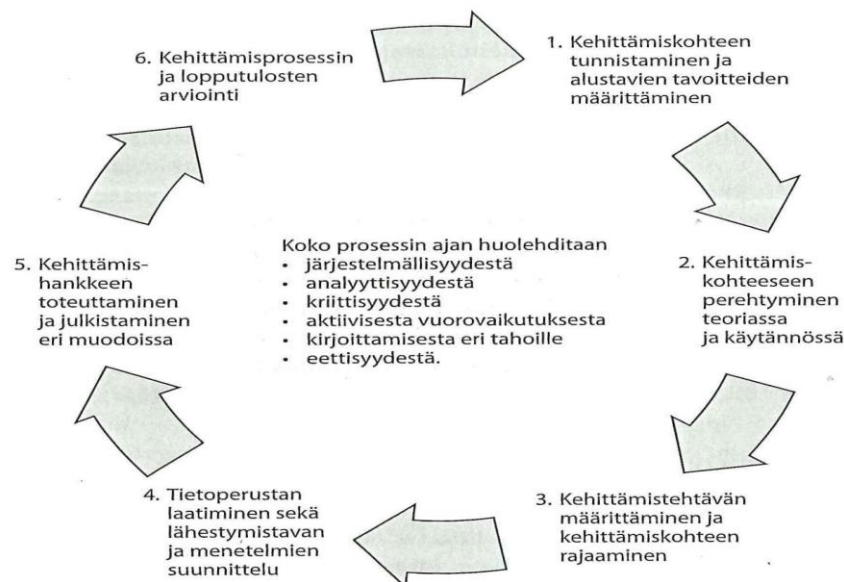
1.2 Kehittämistyön tavoite

Kehittämistyön ja samalla opinnäytetyön tavoitteena oli LSRA:n aluekeskuksen alaisuuteen kuuluvan Hämeen rikosseuraamuskeskukseen toimintamallin ja toimintatavan kehittäminen. Kehittämistyö kohdentui tarkemmin hallintotyöhön. Kehittämistyö tehtiin yhteistyössä LSRA:n hallintoryhmän, Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimin ja aluekeskuksen johdon kanssa. Kehittämistyö edellytti muuttuneiden toimintorakenteiden ja sisältöjen tutkimista, dokumentointia ja suunnitelmaa, jolla kehittämistyötä voitaisiin jatkaa.

Kehittämistyössä haettiin vastauksia kysymyksiin:

- Miten Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiomuutos vaikutti Länsi-Suomen rikosseuraamusalueeseen ja Hämeen rikosseuraamuskeskukseen?
- Miten Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallia ja toimintatapaa voitiin kehittää tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia soveltaen?
- Millainen olisi Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon organisointi, resurssit, tehtävät - toimintamalli ja toimintatapa?

Kehittämistyöhön sovellettiin tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia.



KUVA 1 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym., 2009, 24).

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi ja kehittämistyön luonne muodostuvat Ojasalo ym. (2009, 17-18) mukaan tieteellisestä tutkimuksesta ja omiin näkemyksiin pohjautuvan kehittämistyön kokonaisuudesta, jossa

lähtökohtana ovat esimerkiksi organisaation kehittämistarpeet ja halu saada aikaan muutoksia käytännön ongelmien ratkaisemiseksi. Kehittämistyöllä selkiinnytettiin Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiomuutoksen jälkeisiä LSRA:n toiminnan lähtökohtia ja tavoitteita sekä organisaatiomuutoksen vaatimuksia alueen, rikosseuraamuskeskuksen ja sen yksiköiden välisissä toimintamalleissa ja -tavoissa.

Kehittämistyön tutkimuksellinen lähestymistapa oli toimintatutkimus. Kehittämistyö toteutettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Kvantitatiivisella kyselyllä taustoitettiin hallinnon tehtäviä. Kvalitatiivisinä menetelminä käytettiin haastatteluja, havainnointia ja dokumenttianalyysiä erilaisista muistioista, jotka oli laadittu pidetyistä kehittämispalaverista.

Opinnäytetyön osalta rajataan ulkopuolelle kehittämistyön jatkototeutus vuoden 2011 alusta ja kehittämistyön lopputulosten seuranta ja arviointi.

1.3 Kehittämistyön toteuttaminen

Kehittämistyön lähtökohdat olivat keväällä 2009 tehdyssä LSRA:n aluekeskuksen kehittämistehtävässä, jossa muokattiin LSRA:n aluekeskuksen tehtäviin liittyvä malli (Kuva 8). Tehtävään määrättiin työryhmä (Liite 1).

Uuden alueorganisaation käyttöönoton jälkeen ilmeni hallinnon resursseihin ja käytännön hallinnon tehtäviin liittyviä organisointitarpeita erityisesti Hämeen rikosseuraamuskeskuksen alueella. Hämeen rikosseuraamuskeskuksen yksiköistä hallintovirkamiehiä oli siirtynyt muihin tehtäviin ja aluekeskuksen virkamiehiksi ja hallinnon tehtäviä jouduttiin organisoidaan tilapäisesti uudella tavalla. (Kaleva, haastattelu 23.9.10.)

Rikosseuraamuslaitoksen uudet rakenteet ja toimintastrategia velvoittivat toiminnan kehittämiseen. Hämeen rikosseuraamuskeskuksen, toimintamallin ja -tavan kehittäminen edellytti toimintojen rakenteen, sisältöjen ja resurssien kohdentamisen muutosta. Muutoksen toteutuksessa hyödynnettäisiin keskitetysti yksiköissä työskentelevien virkamiesten osaamista ja käytössä olevia teknisiä tietojärjestelmiä. Samalla uudistettaisiin hallintorakennetta ja -resursseja tavoitteita tukevaksi toiminnaksi.

LSRA:n kehittämisvalmisteluja tehnyt hallintoryhmä (Liite 1) jatkoi työtään ja valmisteli Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin ja toimintatavan kehittämisen toimeenpanoa. Kehittämistyöhön liittyivät mukaan keväällä 2010 hallinnon tehtäviä tekevät, yksiköiden virkamiehet Hämeenlinnan ja Vanajan vankiloista, Hämeenlinnan ja Lahden yhdyskuntaseuraamustoimistoista sekä aluekeskuksen henkilökuntaa. Syksyllä 2010 aluekeskuksen johto päätti, että kehittämistyötä jatketaan aluekeskuksen johdon kanssa ja hallintotiimin kanssa vuoden 2011 alusta. Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimiin tultaisiin nimittämään uusia virkamiehiä vuoden 2011 alusta ja kehittämistyön suunnitelmaa sekä toteuttamisen mallia täsmennettäisiin. (Kaleva, haastattelu, 23.9.2010.) Kehittämishanke opinnäytetyönä jatkui yhteistyössä LSRA:n aluekeskuk-

sen johdon, erityisesti talouspäällikkö Kalevan kanssa. Hämeen rikosseuraamuskeskuksen kehittämistyön dokumentointi ja kehittämistyön suunnitelma toimisi perustana 2011 alkavalle kehittämistyön jatkolle. Kehittämistyön suunnitelmaa vuodelle 2011 muokattiin tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia soveltaen.

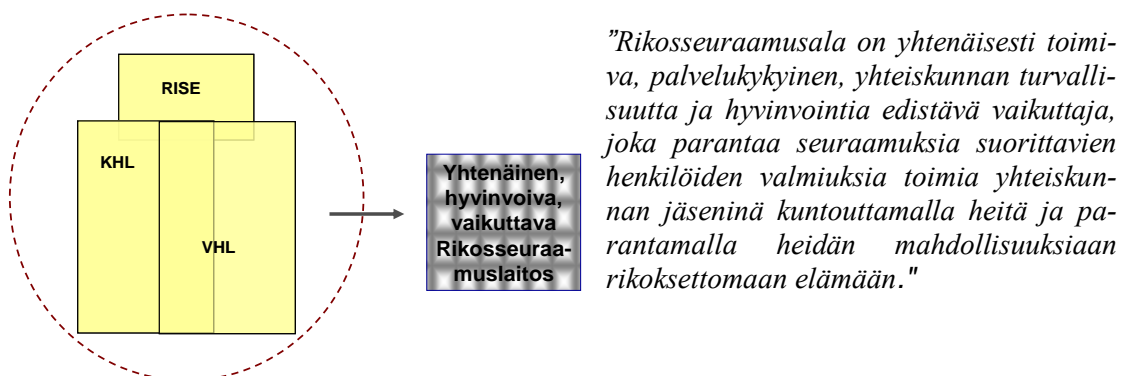
2 ORGANISAATIOMUUTOS RIKOSSEURAAMUSLAITOKSESSA

2.1 Kriminaalihuolto- ja Vankeinhoitolaitoksesta Rikosseuraamuslaitokseksi

Vuoden 2010 alussa Rikosseuraamusvirasto, Vankeinhoitolaitos ja Kriminaalihuoltolaitos yhdistyivät Rikosseuraamuslaitokseksi. Tällöin syntyi mahdollisuus päästä yhteistyöstä yhteiseen työhön ja luoda yhdessä yhtenäistä, luotettavaa ja laadukasta rikosseuraamusalaa. Uudistunutta Rikosseuraamuslaitosta kuvataan entistä vahvemmaksi asiantuntijaksi ja vaikuttajaksi yhteiskunnassa sekä kriminaalipolitiikassa. (Uusi nimi–uusi organisaatio - Rikosseuraamuslaitoksen tiedote julkisuuteen 2010.)

Organisaatiouudistuksen taustalla ovat yleiset hallinnon kehittämiseen liittyvät vaatimukset. Uuden organisaation tavoitteena on rakentaa kestävä perusta tehokkaalle ja palvelukykyiselle rangaistusten täytäntöönpanolle, jossa kiinnitetään erityistä huomiota toiminnan vaikuttavuuteen ja tuloksellisuuteen. (Rikosseuraamuslaitos 2010.)

Rikosseuraamusalan visio Riseala 2010 -hankkeen mukaan:



KUVA 2 Rikosseuraamusalan visio (Riseala 2010 - hankkeen yhteenvetoraportti 19.8.2009, 5).

Rikosseuraamuslaitoksen vision täsmentää strategia, joka organisaatiomuutoksen yhteydessä laadittiin vuodeksi 2010 ja on nyt työstetty vuosien 2011 – 2015 ajaksi. Strategian keskeiset linjaukset liittyvät rangaistuksen täytäntöönpanon sisältöön ja polun rakentamiseen rikoksettomaan elämään aktiivisella verkostotyöllä, jossa joustavat ja turvalliset rakenteet tukevat avoimempaa täytäntöönpanoa ja jossa osaava sekä motivoitunut

henkilökunta tekee mielekästä työtä. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2010 - 2015, luonnos 26.8.2010.)

Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan sisältö ja rangaistusten täytäntöönpanojärjestelmä muodostuu merkittävilä osin myös vapaudessa suoritettavista yhdyskuntaseuraamuksista. Suomalaiseen yhdyskuntaseuraamustyöhön kuuluvat kontrolloitettavat, joita ovat uusintarikollisuuteen vaikuttaminen asiakastyön menetelmin ja yhdyskuntaseuraamuksien täytäntöönpanon aikana puuttuminen rikkomuksiin. Asiakasta tuetaan käyttämään yhteiskunnan palveluita, esimerkiksi päihdekuntoutusta. Pelkkä viranomaistyö ei kuitenkaan aina riitä eikä se myöskään liitä osaksi yhteisöä, vaan tarvitaan vahvaa motivointia muutoksen toteuttamiseen. Rangaistusten täytäntöönpanoa koskeva lainsäädäntö painottaa suunnitelmallista vankeuden suorittamista ja hallittua ehdonalaista vapauttamista. Rikosseuraamusjärjestelmän ja organisaation kehittyminen ja kehittäminen edellyttävät rakenteellisia muutoksia ja uusia toimintatapoja. (Rikosseuraamuslaitos 2010.)

Rangaistuksen täytäntöönpano vaiheistui, kun vankeuslaki astui voimaan 1.10.2006. Täytäntöönpanon alussa tehdään arviointi arviointikeskuksen toimesta haastatteleamalla tulevaa rangaistuksen suorittajaa. Rangaistustaan suorittavan tausta kartoitetaan sekä arvioidaan uusimisriskitekijät. Arvioinnin perusteella laaditaan rangaistusajan suunnitelma, vaiheistetaan toimeenpano ja hallittu vapauttaminen. Synergiaetua syntyy kun yhdyskuntaseuraamuksia sekä vankeusrangaistuksia tarkastellaan kokonaisuutena ja huomioidaan jatkumot seuraamuksesta toiseen. Rikosseuraamuslaitoksen matriisiorganisaatorakenne ja prosessipohjainen toimintamalli (Liite 2) ohjaavat koko valtakunnallista toimintaa. Eri alueilla toimineiden yksiköiden yhdistyminen verkostomaisesti parantaa työskentelyn jatkuvuutta ja seuraamusjärjestelmän prosessien yhteistä kehittämistä sekä viranomaisyhteistyötä. Käytännön työssä hallinnollisia päällekkäisyyksiä karsitaan toiminnan tehostamiseksi. (Tie uuteen – Rikosseuraamuslaitoksen tiedote henkilökunnalle 2010.)

Rikosseuraamuslaitoksen edellinen organisaatiomuutos toteutettiin 1.10.2006 alkaen, jolloin yhdistyspohjaisesta Kriminaalihuoltoyhdistyksestä muodostettiin valtion organisaatioon kuuluva Kriminaalihuoltolaitos ja Rikosseuraamusviraston organisaatioon muodostettiin viisi aluevankilaa. Tässä uusimmassa muutoksessa Rikosseuraamuslaitoksen alueet vähenivät viidestä kolmeen (Kuva 3) (Rikosseuraamuslaitos 2010).



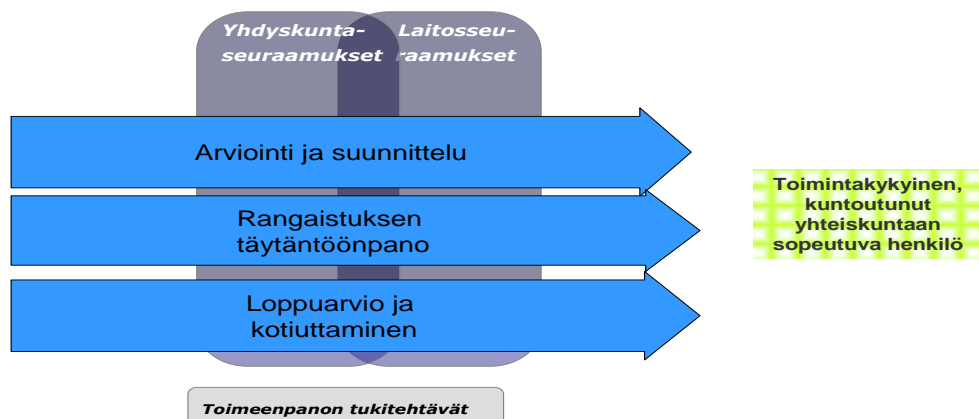
KUVA 3 Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio 1.1.2010 alkaen (Rikosseuraamuslaitos 2010).

Jako kolmeen rikosseuraamusalueeseen perustuu alueelliseen väestökehityksen ja vankimäärään. Vangit pyritään sijoittamaan lähelle kotipaikkaansa, jolloin kullekin alueelle tulee noin 1100 vankipaikkaa ja päivittäisessä toimeenpanossa olevien, yhdyskuntaseuraamusta suorittavien määrä vaihtelee alueilla 1200:n ja 1800:n välillä. (Rikosseuraamuslaitos 2010.)

2.2 Länsi-Suomen rikosseuraamusalue

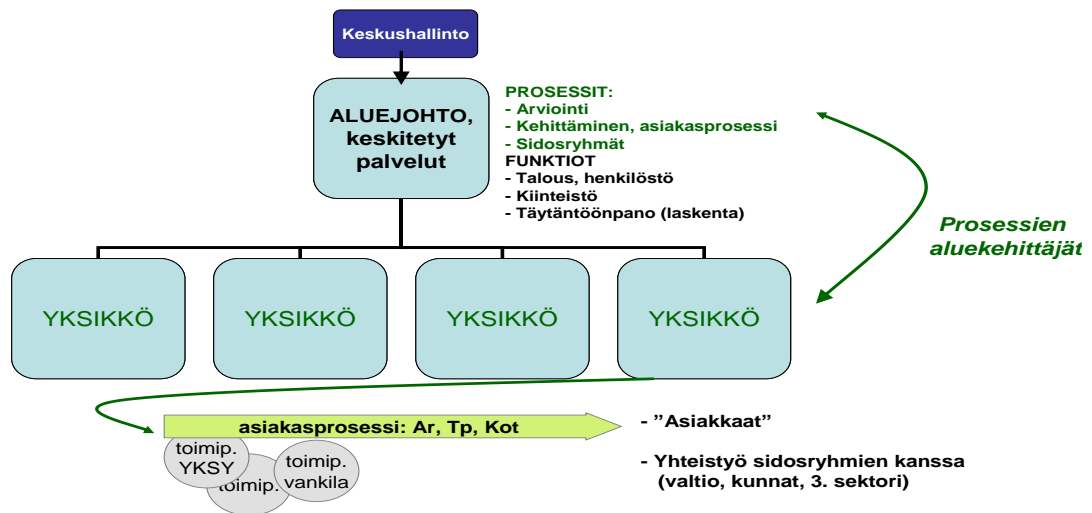
Rikosseuraamusalueen toiminnan sisältö ja organisaatio

Rikosseuraamuslaitoksessa rikosseuraamusalueiden (Kuva 4) on yhtenäinen, yhdyskunta- ja laitosseuraamusten täytäntöönpano. Toiminnan tavoitteena on yhteiskuntaan sopeutunut, toimintakykyinen ja kuntoutunut, rangaistuksensa suorittanut henkilö.



KUVA 4 Rikosseuraamuslaitoksen alueen toiminnan sisältö, toimintamalli (Riseala 2010 - hankkeen yhteenvertoraportti 19.8.2009, 8).

Alueen toimintamallia ja tehtäviä pohdittiin Riseala 2010 -hankkeen johdon valmennuksissa. Minkälainen on se tehtäviä ja toimintamallia tukeva rakenne, joka parhaiten turvaa Risealan vision? Eniten kannatettiin mallia, jossa kolmella alueella on ”yksiköitä tai yhteistoiminta-alueita”, jotka koostuvat tarkoituksenmukaisessa määrin sekä vankeinhoitolaitoksen että kriminaalihuoltolaitoksen nykyisiä toimintoja yhteen. (Riseala 2010 -hankkeen yhteenvetoraportti 19.8.2009, 8.)



KUVA 5 Rikosseuraamusalueen organisaatio (Riseala 2010 -hankkeen yhteenvetoraportti 19.8.2009, 9).

Aluksi ajateltiin, että nämä kokoavat alueet olisivat yhteistoiminta-alueita, jotka olisivat rikosseuraamusalan toimintatapaan liittyviä ja vain työjärjestyksessä määriteltyjä alueita. Oikeusministeri Brax linjasi lopuksi, että fuusio edistyy parhaiten siten että alueen yksiköt muodostuvat nykyisistä vankiloista ja kriminaalihuoltolaitoksen aluetoimistoista. Kolmen alueen rakenne on samanlainen kuvan 5 mukaisesti. (Riseala 2010 -hankkeen yhteenvetoraportti 19.8.2009, 8-9.)

Riseala 2010 -hankkeen yhteenvetoraportin (19.8.2009, 14) mukaan erityistä huolta on pidettävä alueen yksiköistä, ettei niistä muodostu täysin itsenäisiä, ”pikkualueita”, vanhan organisaation malliin. Parhaiten tähän voidaan vaikuttaa työjärjestyksellä ja johtamisjärjestelmän kuvauksella. Järjestelmään liittyisivät olennaisesti eri tasojen johtajien tehtävät ja vastuut rikosseuraamuslaitoksen tulosohtauskellon mukaisesti toteutettuna. Aluejohtajan vastuulle kuuluvat mm. kiinteistöasiat ja resurssien tehokas käyttö. Yksikön päällikön/johtajan vastuissa korostuvat asiakasprosessin eri vaiheiden laadukkuus, yksikön sisäinen yhteistyö ja sidosryhmäyhteistyö.

Rikosseuraamusalueen johtaminen, johtamisjärjestelmä, tehtävät ja toiminnan aikataulus

Rikosseuraamuslaitoksen ja alueiden toiminnan johtamisen taustalla on kuvan 6 prosessi.



KUVA 6 RISE KEHA:n toimintojen lähtökohtaa johtamisen näkökulmasta (Riseala 2010 - hankkeen yhteenvetoraportti, 19.8.2009, 6).

Riseala 2010 -hankkeen yhteydessä johtaminen ja johtamisen vaikuttavuus nostettiin hyvin vahvasti esille. Johtamiskoulutuksen myötä Rikosseuraamuslaitoksen johtajille muotoutui yhteinen käsitys siitä, mitä ”johtamisjärjestelmä” monimerkityksellisenä sanana Rikosseuraamuslaitoksessa tarkoittaa. (Riseala 2010 -hankkeen yhteenvetoraportti, 19.8.2009, 6-7.)

ROOLI	Tehtävät ja vastuut
Pääjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa koko risealan johtamisesta ja sen toiminnasta Vastaa KPO:n linjausten toteuttamisesta risealalla. Vastaa risealan yhteiskunta- ja kansainvälisistä suhteista ja yhteistyöstä. On prosessin omistajien esimies
Strateginen suunnittelu ja hankesalkun hallinta PO	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa risealan strategian suunnittelusta ja toimii yhteistyössä muun organisaation kanssa strategian täytäntöönpanossa. Vastaa strategisten kehityshankkeiden käynnistämisestä ja toteuttamisesta ja hankesalkun hallinnasta. Toimii pääjohtajan varamiehenä.
Tulosohjaus PO	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa tulosohtauksen suunnittelusta ja toteuttamisesta Risealalla. Toimii aluejohtajien esimiehenä.
Palvelukyky ja vaikuttavuus PO	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa risealan palveluiden ja palvelukyvyn kehittamisestä yhteistyössä muun organisaation kanssa. Arvioi ja kehittää risealan vaikuttavuutta yhteiskunnan, asiakkaiden ja oman organisaation näkökulmasta. Toimii keskusyksikön yhteisten palveluiden päälliköiden esimiehenä??.
Aluejohtaja	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa alueensa johtamisesta ja toiminnasta. Vastaa alueensa kehittämisestä keskusyksikön linjausten mukaisesti. Vastaa keskusyksikön linjausten toteuttamisesta alueellaan. Osallistuu keskusyksikön laajennetun johtoryhmän toimintaan. Vastaa viestinnän järjestämisestä ja toteuttamisesta alueellaan. Toimii alueensa johtajien esimiehenä.
Johtaja - RSKK	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa RSKK:n johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä yhteistyössä muun organisaation kanssa.
Johtaja - Terveystenhuolto	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa terveydenhuollon johtamisesta, sen toiminnasta ja toiminnan kehittämisestä yhteistyössä muun organisaation kanssa. Toimii vastuualueensa johtajien ja päälliköiden esimiehenä.

KUVA 7 Johtamisjärjestelmä ja eri tasoilla työskentelevien johtajien vastuualueet Riseala 2010 -hankkeen pohjalta (Riseala 2010 -hankkeen yhteenvetoraportti, 19.8.2009, 6).

Riseala 2010 -hankkeen yhteenvetoraportissa (19.8.09, 7) rikosseuraamusalueen johtamisjärjestelmä esitetään rakennettavaksi samalle pohjalle kuin

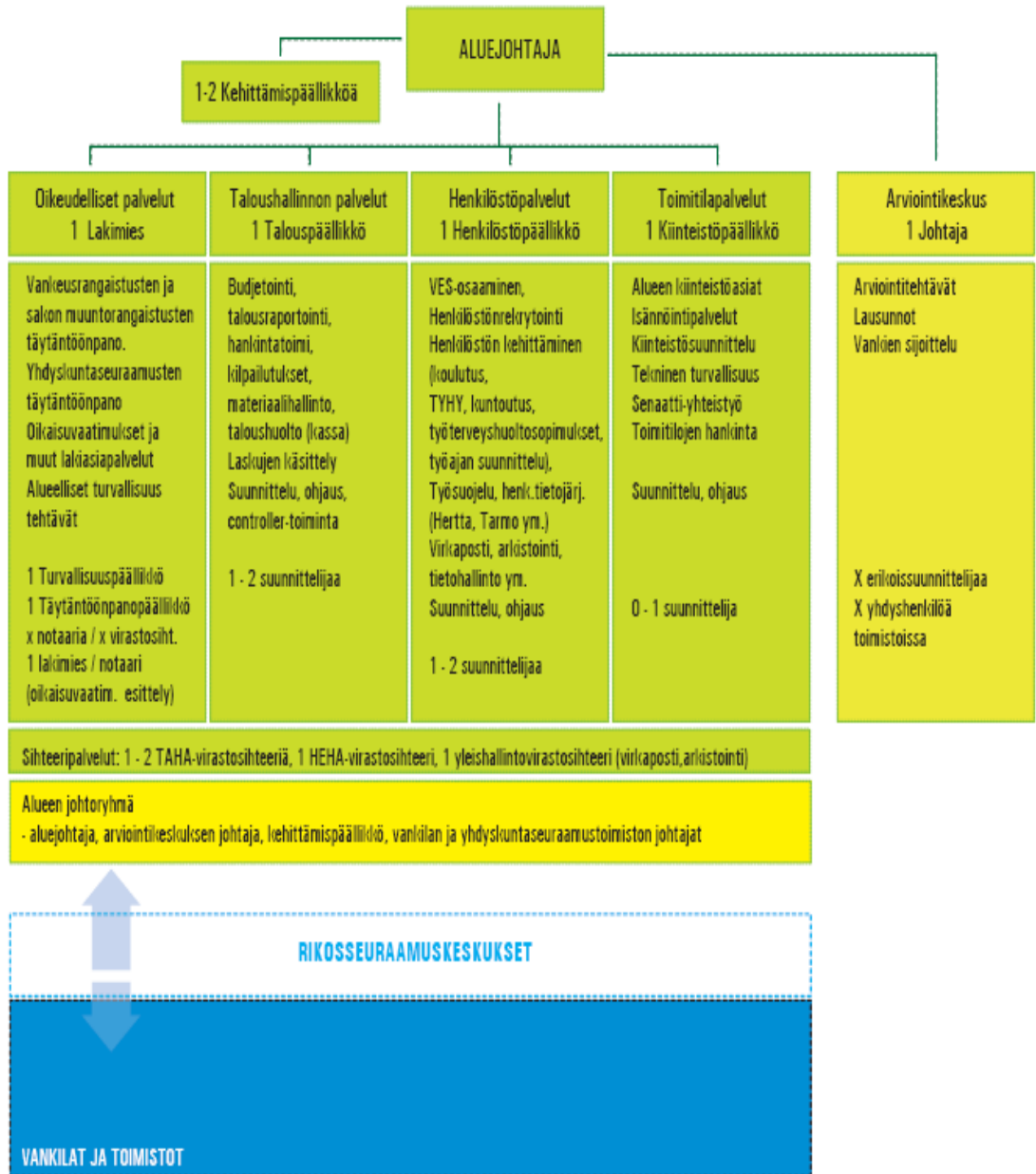
keskushallinnon järjestelmä. Johtamismallissa olennaista on se, että siinä on määritelty johtajaroolit, foorumit, joilla johtaminen toteutuu, johtamisprosessit ja prosesseihin liittyvät yhteiset välineet sekä mitä prosessien lopputuloksena syntyy. Järjestelmään liittyvät olennaisesti eri tasojen johtajien tehtävät ja vastuut.

Aluejohtaja Hautakankaan (haastattelu 19.11.2010) mukaan Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen johtamisjärjestelmää ei ole vielä määritelty tai kuvattu, mutta johtamisjärjestelmän perusta tulee olemaan Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnon mukainen. Keskushallinnon johtamisjärjestelmä on toiminut nyt vuoden ja seuranta on tehty, jonka perusteella täsmennyksiä olisi tarkoituksenmukaista tehdä alueellista mallia kehitettäessä. Rikosseuraamuslaitoksen strategia vuosille 2011 – 2015 tulee voimaan vuoden 2011 alusta ja rikosseuraamusalueen strategian työstäminen on kehittämistehtävistä tärkeimmällä sijalla. Vuoden 2010 ajan Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen organisaatio ja toiminta on ollut vanhan toimintamallin ja -tavan varassa. Rikosseuraamusalueen toiminnan mallinnus on rakennettu vuoden 2010 aikana Riseala 2010 -hankkeen yhteydessä kehitetyn toiminnan vuosikellon mukaisesti. Talouspäälikkö Kaleva (haastattelu 19.11.2010) perusteli johtamisjärjestelmän määrittelemättömyyttä siten, että uuden organisaation myötä on tullut niin paljon uudistettavaa ja kaikkea ei ole pystytty tekemään. Kokonaisuus on hahmottuneena olemassa ja sen osasia kootaan ja kehitetään vähitellen.

Länsi-Suomen aluekeskuksen yhteiset tehtävät on hallintotyöryhmän työnä organisoitu ja resursoitu kuvan 8 mallin mukaisesti (Kaleva, haastattelu 17.12.2010). Aluekeskuksen virkamiesten tehtäväkuvat ja työjärjestykset ovat nyt pääsääntöisesti valmiit. Alueorganisaatiossa toimivan aluejohtajan tehtävät on määritelty kuvassa 7 lueteltujen aluejohtajan tehtävien ja vastuualueiden mukaisesti. (Hautakangas, haastattelu 19.11.2010). Alueorganisaatiossa toimii lisäksi kaksi kehittämispäällikköä ja aluekeskuksen tehtävät on jaettu asiakokonaisuuksiin (Kuva 8). Arviointikeskusta johtaa johtaja, oikeudellisia palveluja lakimies, taloushallinnon palveluja talouspäälikkö ja henkilöstöpalveluja henkilöstöpäällikkö.

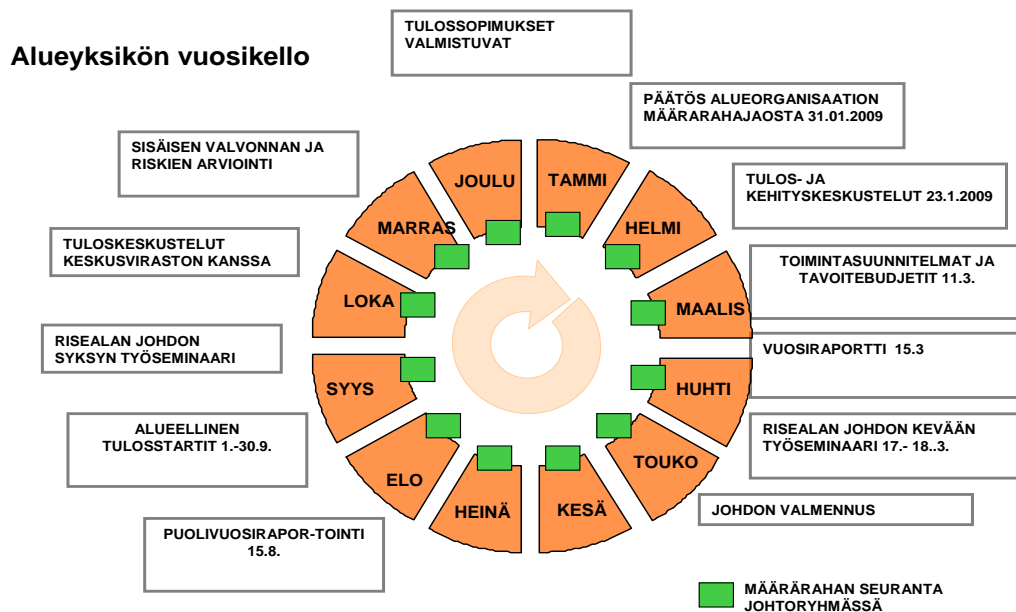
Talouspäälikkö Kaleva täsmensi haastattelussaan (17.12.2010), että rikosseuraamuskeskuksen johtajia ei ole määritelty. Kehittämispäälliköiden tehtävissä vuoden 2010 aikana on ollut mukana rikosseuraamuskeskuksien johtajille Riseala 2010 -hankkeessa kaavailtuja yhdyskuntaseuraamustoimistojen ja vankiloiden yhteistyöhön liittyviä tehtäviä. Kehittämispäälliköt ovat koordinoineet lisäksi erilaisten kehittämisprojektien toteuttamisia alueellisesti.

ALUEKESKUKSEN YHTEISET TEHTÄVÄT



KUVA 8 Länsi-Suomen rikosseuraamusaluekeskuksen organisointi ja tehtävät

Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikkö ohjaa alueiden toimintaa vuosikello -mallin mukaisesti. Alueilla ja sen yksiköissä toiminnan suunnittelu, ohjaus ja toiminta aikataulutetaan vuosikellon (Kuva 9) mukaan. Aluekeskuksessa työskentelevien virkamiesten ja yksiköiden johtajien tehtäväkuvien muodostaminen ja hyväksyminen syksyn 2010 aikana on jäsentänyt sekä alueen että sen alaisuudessa toimivien yksiköiden toimintaa (Kaleva, haastattelu 17.12.2010).



KUVA 9 Alueyksikön vuosikello (Riseala 2010 - hankkeen yhteenvetoraportti, 1.8.2009, 14).

Alueelliset tulossopimukset tulevalle toimintavuodelle 2011 ovat valmis-tuneet ja rikosseuraamuskeskuksittain tehtävät yksiköiden tulossopimukset valmistumassa. (Kaleva, haastattelu 17.12.2010.)

2.3 Hämeen rikosseuraamuskeskus

Valtioneuvoston asetuksessa rikosseuraamuslaitoksesta (1108/2009) ja sen 7 §:ssä määritellään rikosseuraamuskeskuksen asema ja johtaminen: ”Ri-kosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistoista, vankiloista ja muista saman rikosseuraamusalueen yksiköistä voidaan yhteistyön järjes-tämiseksi muodostaa yksi tai useampi rikosseuraamuskeskus. Rikosseu-raamuskeskuksen muodostamisesta päättää laitoksen pääjohtaja. Keskuk-sen johtajana toimii tehtävään määrätty yhdyskuntaseuraamustoimiston tai vankilan johtaja. Johtaja ratkaisee asiat, jotka työjärjestyksessä on määrät-ty hänen ratkaistavikseen.” Edellä mainitun asetuksen 21 §:ssä, sen toi- sessa momentissa säädetään muiden toimintayksiköiden tehtävien hoita-misesta: ”Aluejohtaja tai terveydenhuoltoyksikön johtava ylilääkäri voi määrätä alaisensa virkamiehen hoitamaan toisen rikosseuraamusalueen taikka terveydenhuoltoyksikön tehtäviä. Näin hoidettavasta tehtäväkoko-naisuudesta sovitaan kyseisen virkamiehen ja toimintayksiköiden kesken.”

Organisaatiomuutoksen yhteydessä rikosseuraamuslaitoksen pääjohtaja on päättänyt rikosseuraamuskeskuksista ja niihin kuuluvista yksiköistä. Hä-meen rikosseuraamuskeskukseen kuuluvat Hämeenlinnan ja Vanajan van-kilat sekä Hämeenlinnan ja Lahden yhdyskuntaseuraamustoimistot. Alue- een johtaja Hautakangas arvioi haastattelussaan (19.11.2010), että Hämeen rikosseuraamuskeskus on nimenä olemassa, mutta toimivana kokonaisu-u- tena vasta kehitteillä. LSRA:n alueen toimintasuunnitelma vuosiksi 2011 - 2015 valmistuu piakkoin ja suunnitelmassa tullaan määrittelemään kauas-

kantoisemmin rikosseuraamusalueen toiminnan tavoitteet sekä myös rikosseuraamuskeskusten toimintaa vuodelle 2011. Riseala 2010 -hankkeen yhteydessä on ollut suunnitelmissa rikosseuraamuskeskusten toimintamalli, mutta organisointi ja toimintatavan kehittäminen eivät ole valtakunnallisesti ohjattuna toteutuneet odotetusti. Rikosseuraamuskeskusten johtamista on suunniteltu tehtäväksi oman toimen ohella siten, että joku rikosseuraamuskeskuksen alueella sijaitsevan yksikön johtaja hoitaisi tehtävää oman toimensa ohella, määräaikaaisesti. LSRA:n aluekeskus on käynnistänyt Hämeen rikosseuraamuskeskuksen kehittämistyön pilottimaisesti, mutta toteuttamiseen tarvitaan nyt enemmän panostusta niin resurssien kuin kehittämissuunnitelman täsmennyksenkin suhteen.

Hämeen rikosseuraamuskeskuksen osalta alueen johtajan (Hautakangas, haastattelu 19.11.2010) tavoitteena on rakentaa aluekeskuksen kanssa kokonaisvaltainen toiminta ja saada keskittämisetuja erityisesti hallinnon tehtävien hoitoon, kun resurssit ovat vähäiset. Tietotekniikan mahdollisuuksia hyödyntämällä saadaan lisämahdollisuuksia tehtävien organisointiin.

Hämeen rikosseuraamuskeskuksen organisoinnin, toimintamallin ja – tavan kehittäminen käynnistyi joulukuussa 2009. Ohjaustehtävistä vastasi vuoden 2010 alkupuolella aluekeskuksen talouspäälikkö Petteri Kaleva. Kesällä 2010 ohjausvastuussa aloitti suunnittelija Risto Mäkinen. Talouspäälikkö Kalevan mukaan (haastattelu 17.12.2010) aluekeskuksen tehtäväkuvien muokkaaminen ja Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon kehittämistyö ovat vahvistaneet ajatusta siitä, että hallintotyö olisi keskitetty tulevaisuudessa myös muiden alueen tukitoimintojen osalta.

3 ORGANISAATION JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN MUUTOKSESSA JA PROSESSIN AVULLA

3.1 Muutos

Muutoksen on tutkittu alkavan, kun organisaatiossa on muutospainetta riittävästi. Muutospaine on joko ”työntövoimaa” vanhasta toimintamallista luopumiseksi tai ”vetovoimaa” uutta toimintatapaa kohden. Muutos lähtee käyntiin, kun jompikumpi tekijöistä tai parhaimmillaan molemmat tekijät yhteisesti vaikuttaen ylittävät muutoskynnyksen. (Martola & Santala 1997, 20.) Muutos on tullut jäädäkseen kaikessa kehityksessä ja erityisesti organisaatioissa, joiden elinkaari ja menestys riippuu siitä miten niillä on kyky sopeuttaa toimintansa niin organisaation ulkopuolisiin kuin sisäisiin vaatimuksiin. (Kvist & Kilpiä 2006.)

Muutosprosessi suunnitellaan usein konsulttien kirjaamana paperilla toimivaksi ja loogisesti eteneväksi. Tosiasiassa ihmiset saattavat käyttäytyä muutoksissa hyvinkin epäjohdonmukaisesti. Organisaatiossa työtä tekevien näkökulmasta on tärkeää, että muutokseen on olemassa perusteltu tarve. (Lämsä & Hautala 2005.) Tammen (2007, 3) mukaan ulkoinen muutos

synnyttää muutosvastarintaa ja henkilön itsensä valitsema muutos, kokemus oman elämän vaikutusmahdollisuuksista, luo positiivisen tunteen ja koetaan aktiivisena haasteena. Muutoksessa ulkoiset pakotteet ja omat valinnat vaihtelevat. Pakko, etenkin prosessin alussa, suuntaa toiminnan vanhan puolustamiseen ja kaiken entisen säilyttämiseen sekä vaikeuttaa muutoksen mielekkyyden havaitsemista. Sopeutuminen vähentää muutosvastarintaa. Ihminen kasvaa muutoksen myötä ja alkaa nähdä uusissa tavoitteissa, tulevaisuuden visioissa, mahdollisuuksia. Tämä kasvuprosessi johtaa rutinoitumiseen ja työn hallinnan tunteen saavuttamisen ajan kuluessa.

Muutos on organisaatioissa oman toimintansa uusin silmin näkemistä ja se liittyy erityisesti julkishallinnon rakenteiden ja toimitapojen muutokseen viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Lähtökohtina julkishallinnon muutoksessa ovat olleet asiakaskeskeiseen palveluajatteluun, hajautettuun monikeskiseen hallintorakenteeseen, tulosohtauksen periaatteiden noudattamiseen ja strategisen kyvykkyyden vahvistamiseen liittyvät näkökulmat, joita nimitetään yhteisesti uudeksi julkisjohtamiseksi. Muutokset ovat toiminnan suuntaamisessa ja johtamisjärjestelmien kehittämisissä näkyneet julkishallinnon yksiköiden aikaansaamien vaikutusten mittaamisena ja arviointina, organisaatorakenteiden muuttamisena ohuemmiksi, palvelumallien kehittämisenä markkinaehtoisiksi sekä sopimustoiminnan ja -kumppanuuksien kehittämisenä yksityisen ja julkisen sektorin välille. Johtamisessa keskitytään nykyisiin toimintoihin ja panosten sijasta tuotoksiin, tuloksiin ja ennen kaikkea vaikuttavuuteen. (Virtanen & Wennberg 2007, 45-55.)

Virtanen & Wennbergin (2007, 58-60) mukaan isoille muutosprojekteille, jotka on toteutettu erityyppisissä organisaatioissa, on yhteistä:

1. Muutokset näkyvät organisaatioiden toiminnassa ja toimintatavoissa ensin ja tämän jälkeen vasta tuloksissa sekä ajan kanssa organisaatiokulttuurissa. Muutosprosessi on pitkä, vuosia kestävä.
2. Organisaatiomuutokset näkyvät eri tavalla eri organisaation tasolla. Alimmalla organisaatiotasolla muutoksen alan ja kokonaisuuden, merkityksen ja tavoitteiden, näkeminen hämärtyy hyvin merkittävästi.
3. Organisaatiomuutosten onnistumiseen vaikuttaa suuresti panostus muutosjohtamiseen. Vastaavissa tehtävissä toimivien esimiesten hyvät valmiudet muutosten hyödyn ja vaikuttavuuden tunnistamisessa sekä mittaustekniikoiden ja – käytäntöjen tuntemisessa yleisten muutosjohtamisvalmiuksien ohella kasvattavat onnistumisen todennäköisyyttä. Toiminnassa aikaansaadut hyvät käytännöt havaitaan ja niitä pystytään työstämään yhteistyössä tulossyyskäräjojen ohi ja yli. (Virtanen & Wennberg 2007, 58-60.)

Virtanen & Wennberg (2007, 51- 60) tarkastelevat muutosta prosessilähtöisen organisaation ja siihen siirtymisen näkökulmasta, organisatorisesta vimmasta, jossa tulkitaan uudelleen organisaation toiminnan mieli. He nostavat esiin kysymyksen tavoitteiden ja tekemisen välisestä suhteesta. Keitä ovat julkisorganisaation ulkoiset asiakkaat ja miten asiakkaan tar-

peet huomioidaan toiminnassa? Millaiset työ- ja toimintasarjat tai – prosessit johtavat asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen sekä vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseen myös yhteiskunnallisesti? Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta julkisen organisaation on mukautettava toimintansa palvelun tarpeeseen ja kysyntään. (Virtanen & Wennberg 2007, 56-58.)

Oppiminen on aidon muutoksen perusta ja se johtaa niin ajattelun kuin käyttäytymisenkin muuttumiseen. Muutoksessa oppiminen tuottaa ihmisen ajattelun ja käyttäytymisen muuttumisen organisaatiomallin vaihtamisessa ja näin ihminen hyväksyy muutoksen myös tunnetasolla. (Arikoski & Salminen 2007, 50.)

3.1.1 Muutoksen muodot

Muutoksen luokittelussa on monenlaisia tapoja. Muutos voidaan nähdä ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin jaoteltuna. Organisaation toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, esimerkiksi kansainvälistyminen, ovat organisaatioon nähden ulkoisia muutoksia ja esimerkiksi organisaatorakenteen muuttuminen on organisaation sisäistä muutosta. (Lämsä & Hautala 2005, 28-29)

Kvist & Kilpiä (2006, 26-28) kirjoittavat muutoksesta Anderson & Andersonin jakaman organisaatiomuutoksen kolmijaon pohjalta, muutosten syvyyden mukaisesta – pieni muutos, uudistus ja muodonmuutos - luokittelusta.

- **Pienessä muutoksessa**, parannuksessa, toiminnan kehittäminen, esimerkiksi uuden työvälineen tai työprosessin käyttöönotto, tehdään lähes ilman organisaation uudelleen järjestelyä.
- **Keskisuuressa muutoksessa**, uudistuksessa, toiminnassa olemassa olevaa korvataan jollain uudella. Toimintatavan uudistamiseen on muodostunut tarve, ulkoinen tai sisäinen ja tavoitetilan saavuttamiseksi vanhasta toimintatavasta luovutaan.
- **Suuressa muutoksessa**, muodonmuutoksessa, organisaatorakenteissa ja -kulttuurissa, organisaatiokäyttäytymisessä ja – ajattelutavoissa toteutuu radikaaleja muutoksia. Tässä tilanteessa muutos on monimutkaisin ja vaativin sekä pitkäkestoista toiminnallista ohjausta vaativa. (Kvist & Kilpiä 2006, 26-28.)

Oli muutoksen muoto mikä hyvänsä, siihen liittyy aina henkilöstöön liittyviä haasteita. Kvist & Kilpiä (2006, 29) listaavat uudistuksen osalta haasteita:

- henkilöstö kokee, että muutoksesta ei tiedoteta tarpeeksi, ei kerrota kaikkea ja tulevaisuutta, toimenpiteitä, pelätään
- henkilöstö ei ole muutoksen suunnittelussa mukana vaan toimintatavat tulevat ”annettuina”
- muutoksen tarkoitusta ja sitä kautta saavutettavia hyötyjä ei mielletä

- vanha toimintatapa luo turvallisuuden tunteen, kun asiat osataan ja toimintatapaa ei haluta muuttaa
- uuden hallitsemiseen liittyy tarvittavan osaamisen puute
- uuden mallin, taidon, toimintatavan opetteluun aloittaminen on jähmeää.

Arikoski & Sallinen (2008, 7-10) tuovat lisäksi esille ihmisen biologiset rajat muutoksien läpiviennissä. Työelämän osaamisvaatimukset ovat muuttuneet ja nopeutuneet hyvin lyhyessä ajassa. Heidän mukaansa ihmisen biologiset rajat jarruttavat kulttuurisen ympäristön muutosvaatimuksiin sopeutumista. Ihmisen aivojen kuorikerroksen kehittyminen on vaikuttanut paljon oppimiskykyyn ja ihmisen muutosnopeuteen. Aivojen sisäosien tunnekeskus on oppimisen ja muutoksen sisäistämisen näkökulmasta keskeinen elimemme ja muutosnopeuden kasvu ylikuormittaa aivojen osia, joissa oppiminen ja muuttuminen tapahtuvat. Nykyajan työelämän keskeinen haaste onkin se, miten työelämää, kulttuurisen kehityksen perustekijänä, voidaan kehittää ihmisen biologisen kehittymisen rajat huomioiden. (Arikoski & Sallinen 2007, 7-10.)

”Nykyisessä työelämässä yhden ihmisen oppimiskyky ei enää riitä vaadittavien asiakokonaisuuksien hallitsemiseen. Esimiehen tehtävänä on rekrytoida itseään taitavampia täsmäosaajia, mutta alaisten korkea tieto- ja osaamistaso tekee ryhmän johtamisesta haasteellista. Yhä useammasta työntekijästä on tullut asiantuntija, eikä lähiesimies enää osaa alaistensa työtä paremmin kuin he itse.” (Arikoski & Sallinen 2007, 13.)

3.1.2 Muutoksen vaiheet

Organisaation muutokset vaiheet voidaan kuvata organisaatiokaavioissa, strategioissa, toimintasuunnitelmissa ja tehtäväkuvissa, mutta organisaatiossa työskentelevien ihmisten muutoksen vaiheiden kuvaaminen ei ole kovin yksinkertaista. Työntekijän motivaatiolle ja sitoutumiselle on muutos riskitekijä, vaikka työelämän muutokset eivät teoreettisesti nähtynä ole ihmisen yksityiselämän muutoksia kummallisempia. Negatiiviseksi muodostuvan kokemuksen taustalla voi olla ajatus, että työelämän muutos olisi voitu välttää, jos johto ei olisi kehittämässä asioita. Toisaalta muuttua voi kunhan muutos ei koskisi minua tai minun työtäni. Työpaikalla on työntekijöiden helppo yhdistyä yhteiseksi rintamaksi muutosvastarintaan ja yrittää estää muutoksien toteutuminen joukkovoimalla. (Arikoski & Sallinen 2007, 45.)

Muutoksen hahmottaminen aikaa ja tukea vaativana prosessina perustuu Kurt Lewin 1940-luvulla esittelemään sosiaalisen muutoksen malliin. Tässä mallissa sosiaalisella toiminnalla on tapana muotoutua käytännöiksi ja rutiineiksi, rakenteistua. Käytännöt ja rutiinit voivat helpottaa työtä, mutta aina ne eivät toimi tarkoitetulla tavalla ja muuttuvat työolojen muuttuessa. Lewin (1951) käytti sosiaalisen muutoksen kuvaukseensa metaforaa, joka on peräisin termofysiikasta. Kaikki inhimilliset muutokset käyvät läpi seuraavat kolme vaihetta: Esimerkiksi kun työn organisointia muutetaan, se tulee ensin sulauttaa (unfreezing) ja toimintaa tarkastellaan sekä mallinne-

taan tältä pohjalta. Seuraava vaihe on muutos, uuteen siirtyminen (changing), jolloin uutta käytäntöä kokeillaan, seurataan ja testataan. Kolmannessa vaiheessa, kun testausta on tehty riittävästi, se ”jäädytetään” (freezing), vakiinnutetaan uudelle tasolle ja kehitetään vähittäin. (Heikkinen ym. 2007, 28; Viitala 2004, 90, 208; Laine 2007, 21.)

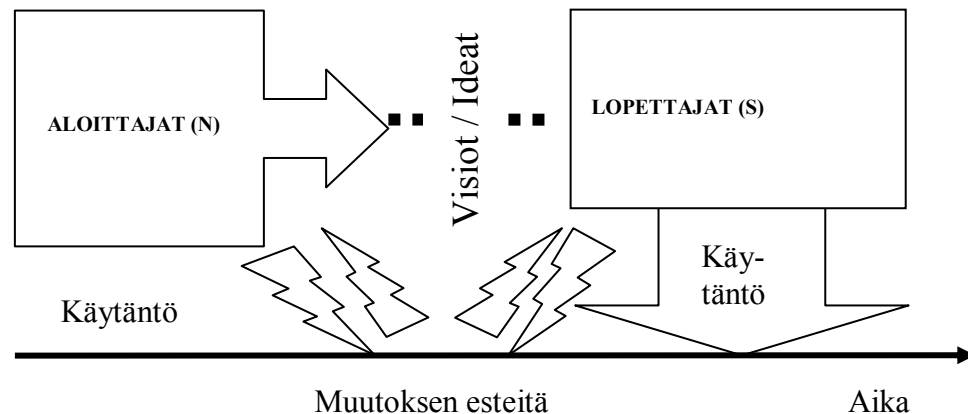
Kari Helinin johtopäätös (Lagus ym. 2001, 36) ”Ensin muuttuu ajattelu – sitten vasta toiminta”, perustuu Albert Einsteinin toteamukseen ” Ongelmaa ei voi ratkaista samalla ajattelutavalla, jolla ne ovat syntyneet”. Ajatus viittaa siihen, että ennen todellisia uudistuksia tapahtuu muutos aina ihmisten ajattelutavoissa. Helinin kokemus muutoksen aikaansaamisesta lähtee siitä, että ihmisten luontaisella erilaisuudella on hyvin suuri selitysvaima ja merkitys työyhteisön yhteistyön, johtamisen ja muutosten läpivientien vaikeaksi kokemisessa. Ihmisen ajattelun tutkijana Carl Jung on havainnut, että ajattelua ohjaavat tekijät ovat synnynnäisiä, persoonallisia eroja, jotka säilyvät koko elämän. Erilaisuusajattelun taustalla on ihmisten taipumukset, persoonallisuuden rakenteet, jotka nekin säilyvät lähes muuttumattomina koko elämän ajan. (Lagus ym. 2001, 36.)

Helin kirjoittaa Jungin erottelevan ihmisen ajattelussa kolme taipumusparia, joista ensimmäinen taipumus on tietoisuuden hallitseva suunta. Jungin luokittelussa nämä ”vuorovaikutusihmisten”, ekstrovertit (tunnus E), tietoisuus suuntautuu ulkoiseen maailmaan, muihin ihmisiin ja siihen mitä ympäristössä tapahtuu ja ”pohtijoiden”, introvertit (tunnus I), tietoisuus suuntautuu sisäiseen maailmaan. Toisen taipumuksen muodostaa informaation hankinnan ja tuottamisen taipumus. Jotkut ihmiset, ”realistit” (tunnus S), luottavat viiden aistinsa (näkö, kuulo, haju, maku ja tunto) tuottamaan informaatioon ja ovat parhaimmillaan asioiden käytäntöjen suunnittelijoina sekä toteuttajina. Osa ihmisistä suuntautuu tiedonhankinnassaan asioiden välisten yhteyksien tarkasteluun ja uusien mahdollisuuksien löytämiseen. Nämä ihmiset (tunnus N) ovat intuitiivisia, tiedonhankinnassaan. He tuottavat uutta tietoa, jota ”6.aisti” ja mielikuviutus tuottavat ja jonka pohjalta voidaan kehitystehtäviä viedä eteenpäin. Kolmanteen taipumusalueeseen liittyy päätösten tekeminen. On olemassa loogisen lähestymistavan omaavia, ”ajattelevia” (tunnus T) ihmisiä, jotka päätöstilanteissa tekevät edullisuus- ja toimivuusvertailuja, joilla tavoittelevat joko itsensä tai organisaation näkökulmasta edullisinta, toimivinta, järkevintä eli parasta ratkaisua. Osa ihmisistä on taipumukseltaan tuntevia (tunnus F), jotka päätöstilanteissa työstävät asioita ”pehmeämmin” arvojen, tunteiden ja ihmiskäsityksensä ja – näkökulmansa kautta. He painottavat ratkaisuja inhimillisistä ja arvojen mukaisesta näkökulmasta ja päätöksen liittyvä tunne on asiassa tärkeämpi kuin taloudellisuus tai tekninen laatu. Amerikkalaiset tutkijat Katherine Briggs ja Isabel Briggs Myers ovat tutkineet edelleen tältä pohjalta ihmisten taipumusten tutkimista ja havainneet, että osa ihmisistä hankkii mieluummin tietoa, kuin tekee päätöksiä ja osa taas toimii päinvastoin. Tästä muotoutui malliin tiedonhankinnan ja päätöksenteon keskinäistä suhdetta kuvaava taipumustyyppi – Elämäntyyli. Päätöksentekoa suosiva ihmistyyppi (tunnus J) on järjestelmällinen ja tiedonhankintaa suosiva sekä P-ihminen on joustava taipumuksissaan. (Lagus ym. 2001, 37 - 39)

Taipumus hankkia tietoa <ul style="list-style-type: none"> ○ Tosiasiallinen (S) (aistit, faktat) ○ Intuiitiivinen (N) (6.aisti, ideat) 	Taipumus tehdä johtopäätöksiä <ul style="list-style-type: none"> ○ Ajatteleva (T) (looginen) ○ Tunteva (F) (arvottava)
Tietoisuuden suunta <ul style="list-style-type: none"> ○ Ulkoinen maailma (E) (ekstrovertti) ○ Sisäinen maailma (I) (introvertti) 	Elämäntyyli <ul style="list-style-type: none"> ○ Järjestelmällinen (J) (organisoiva) ○ Joustava (P) (spontaani)

KUVA 10 Erilaisuuden alueita (MBTI-malli) mukaan (Lagus ym. 2001, 38).

Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat sekä taipumukset että vuosien myötä hankitut taidot. Muutoksissa nämä asiat vaikuttavat paljon. Muutosten käynnistäjiä ”aloittajia” ovat intuitiiviset (N) ihmiset joilla on tiedon hankintaan liittyvät taipumukset, sillä heidän aikaulottuvuutensa suuntautuu tulevaisuuteen, ilman havaittuja faktoja. ”Aloittajat” työstävät vision ja panevat hankkeen liikkeelle. Heidän mielenkiintonsa loppuu kuitenkin tähän, koska toiminnassa siirrytään seuraavalle taipumusalueelle, käytännön asioiden toteutukseen ja ”lopettajat”, tosiasialliset ihmiset (S) vievät hankkeen loppuun. Muutoksen eteenpäinviemiseen projekteissa tarvitaan molempia, eikä vain innokkaita ”aloittajia”. (Lagus ym. 2001, 39.)



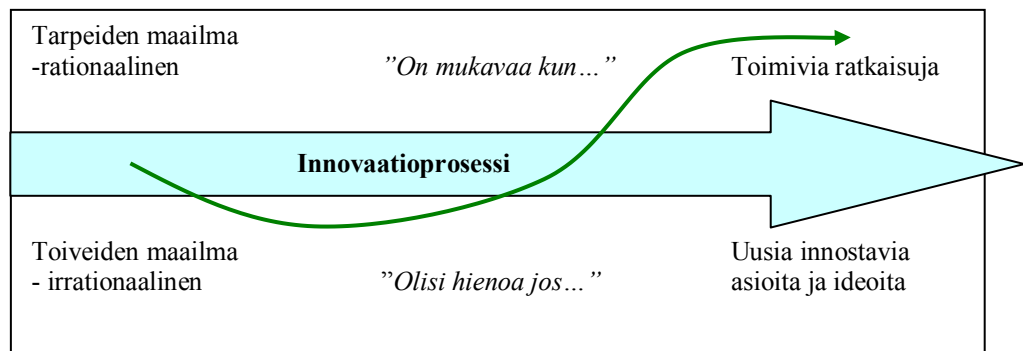
KUVA 11 Muutoshankkeissa tarvitaan sekä aloittajia että lopettajia (Lagus ym. 2001, 39).

Ihmisten päätöksentekotaipumusten erosta voidaan muodostaa lisäksi toinen näkökulma muutoksen työstämiseen. Päätöksiä loogisesti hahmottavat kovat(T) ihmiset mieltävät muutosprosessin toisiinsa liittyvinä osina, toimenpiteinä, jotka etenevät sarjoina. He pitävät huolen muutoksen hallinnasta ja työskentelevät sen mukaisesti projektissa. Pehmeiden(F) henkilöiden tuovat arvot, asenteet ja tunteet projektiin ja arvioivat, että sitoutuminen uuteen, muuttuneeseen asiaan ei ole mahdollista, ennen kuin sii-

hen liittyvät asenteet ja tunnemaailma on työstetty muutokselle myönteiseksi. Myönteisyys saadaan aikaiseksi keskustelujen välityksellä, käsittelemällä pelkoja ja epäilyksiä riittävässä määrin, osallistuen muutokseen. Muutoksen läpiviennissä tarvitaan luovia aloittajia, realistisia lopettajia, kovia organisaattoreita ja pehmeitä sitoutujia. Yleensä yhdessä ihmisessä on vain kaksi taipumusta, mutta ihmisellä on mahdollisuus laajentaa omia taitojaan sekä työstää asioita yhteistyössä itseään täydentävien ihmisten kanssa. (Lagus ym. 2001, 40 – 41.)

3.1.3 Innovaatioprosessi muutoksen työstämisessä

”Innovaatioprosessi tekee toiveista totta”, kirjoittaa Helin. Muutos etsii uusia ja toimivia ratkaisuja joko olemassa oleviin tai esiin nouseviin uusiin tarpeisiin. Tarpeiden maailma inspiroi innovatiivisuutta. (Lagus ym. 2001, 44).



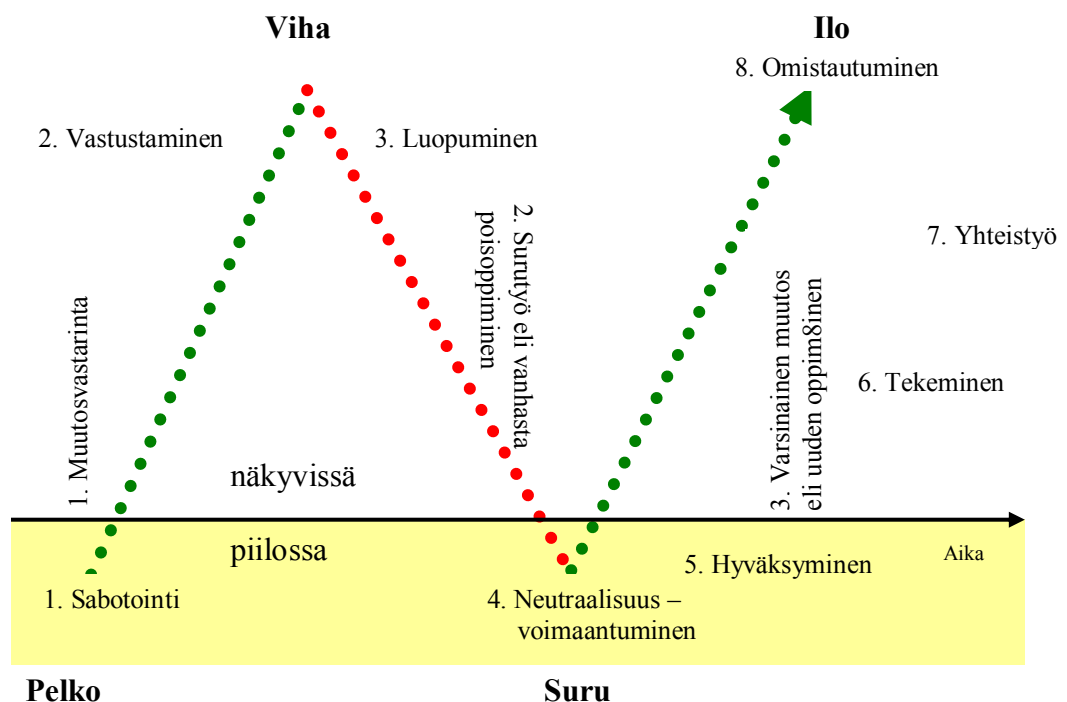
KUVA 12 Innovaatioprosessi tekee toiveista totta (Lagus ym. 2001, 44).

Helinin (Lagus ym. 2001, 44) innovatiivinen ratkaisu tuottaa lisäarvoa, on käytännössä toimiva ja aikaisempaan toimintaan verrattuna erottuva. Muutoksen työstämisessä voidaan soveltaa monenlaisia tekniikoita. Helin (Lagus ym., 2001, 44) esittelee innovatiivisen TAL -tekniikan, jonka avulla on helppo tunnistaa muutostyöskentelyn eri vaiheisiin sopivat: hyvät haasteet, löytää uudet ideat, tunnistaa parhaat ideat ja kehittää toimivat ratkaisut. TAL -tekniikan nimi – T= Tarpeet ja toiveet, A= asiantuntemus, L= luovuus – ohjaa työskentelyä. Hyvät haasteet löydetään analysoimalla ihmisten toiveita ja myös alitajuisia toiveita voidaan nostaa esiin sopivasti kysymällä ”Olisi hienoa jos...”. Eniten ihmisiä kiinnostavat toiveet valitaan jatkoideoinnin lähtökohdiksi. Parhaat ideat tunnistetaan niiden uutuusarvon, innostavuuden, toimivuuden ja sopivuuden näkökulmia vertailemalla. Toimivat ratkaisut syntyvät luovuuden ja asiantuntemuksen yhdistämisellä, kun riittävän monta lupaavaa toivetta tai ideaa on otettu käsitteilyyn.

3.1.4 Muutoksen aaltomalli muutokseen sitoutumisessa

Muutoksen aaltomalli Arisalon ja Sallisen (2008, 68) muutosvaiheiden ja termien mukaan tarkastelee keskeisesti muutoksessa mukana olevan ihmisen sitoutumisen asteita muutokseen. Isoissa muutoksissa ihmisen perustunteet ovat: pelko, viha, suru ja ilo ja vasta kaikkien vaiheiden läpikäymisen jälkeen ihminen pystyy sitoutumaan muutokseen. (Arisalo ja Sallinen 2008, 68; Kvist ja Kilpiä 2006, 130.)

Arisalo ja Sallisen (2008, 68) mukaan muutoksessa on kolme päävaihetta (Kuva 13): muutosvastarinta, surutyö, jolloin opitaan pois vanhasta ja uuden oppiminen, jolloin varsinainen muutos toteutetaan.



KUVA 13 Muutosaalton kolme päävaihetta, kahdeksan sitoutumisen astetta muutokseen ja perustunteet muutoksessa (yhdistetty kuvat, Arikoski ja Sallinen 2008, 56,69,71).

Johtamistaidon opiston johtaja Reijo Korhonen ja tutkintojohtaja Unto Pirnes ovat kehittäneet Kurt Lewiniltä peräisin olevat muutokseen sitoutumisen asteita ja liittäneet ne muutosaaltoon. Muutoksen perusvaiheisiin kuuluvat sitoutumisen asteet - sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalisuus – voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen – jotka psykologi ja psykoterapeutti Antti Aro on tuonut organisaatioiden muutos keskusteluun kehitellessään psykologisen sopimuksen käsitettä muutokseen sitoutumisessa. Sopimus perustuu ihmisten oikeudenmukaiseen kohteluun ja luottamuksellisuuden luomiseen ja ylläpitämiseen muutoksen vuorovaikutustilanteissa sekä aina työmotivaation perusteina kaikissa työtilanteissa. (Lagus ym. 2001, 70 -71.)

Muutosvastarinta terminä luo viittaa mielikuvana ”taisteluun ja puolustautumiseen”. Muutosvastarinta on kuitenkin luonnollinen reaktio kaikissa luonnollisissa organismeissa. Organismit vain reagoivat muutokseen eri tavalla. Organisaatio toimii ihmisen kehon tavoin, kun sen henkinen tasapaino ja hyvinolon tunne ovat uhattuina ja yrittää estää uusien toimintatapojen muodostumisen (Laamanen 2001, 270; Järvinen, 2001).

Muutosvastarinnalla testataan muutoksen oikeutusta ja tavoitellaan muutoksen, työntekijän tuntemaan riskin, peruuntumista. (Oikeusministeriön hallinnonalan muutoksenhallintaopas 1/2010, 32-35; Bunker & Wakerfield 2005,11) Ensimmäisessä muutoksen vaiheessa pelko muuttuu vastustavaksi kritiikiksi ja sabotoinniksi. Toisessa vaiheessa muutoksen vastustamisessa tunnetaan vihaan sekä uhmaa, kun työntekijä kokee olonsa uhatuksi. Muutoksen ymmärtäminen on erittäin tärkeää muutoksen alkuvaiheessa. Jos muutoksen tarvetta ei ymmärretä, sabotoinnilla työntekijä pyrkii estämään muutoksen alkamista ja toteuttamista. Sabotointi on yleisemmin piilossa, kuin näkyvässä oleva toimintamalli ja voi näkyä työntekijän puheissa myönteisinä kommentteina, mutta toiminnassa negatiivisina toimenpiteinä. Avoin tiedottaminen ja vuorovaikutus, erityisesti esimiestäsolta, vähentää vastustamista ja lyhentää mahdollista sabotoinnin aikaa. Vastustajat ja sabotoijat ovat työntekijöitä, jotka eivät ole odottaneet tai toivoneet muutosta. Uudet työntekijät siirtyvät suoraan kehittämisen vaiheeseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 71 – 74.)

Surutyö, vanhasta poisoppiminen, alkaa hiljalleen, kun työntekijä huomaa, että ei voi vastustaa muutosta. Surutyö on hyvin eripituista eri työntekijöillä ja työntekijät tarvitsevat aikaa sekä tukea tämän vaiheen läpikäymiseen. Surutyö jakaantuu kahteen alavaiheeseen; luopumiseen ja neutraaliseen voimaantumiseen. Luopuminen sijoittuu muutosaallossa vihan ja surun välille ja organisaation kokeneimpien työntekijöiden arvokkaat kokemukset ja usko muutoksien positiivisiin vaikutuksiin ovat tärkein voimavara sekä muutoksen tuki. Nämä työntekijät pystyvät keskittymään oleelliseen toimintaan ja lieventämään negatiivisia tunteita. Surutyö lähennee loppuaan, kun tietynlainen neutraali, ”hällä väliä” – tunne, kehittyy muutosta vastustaneissa työntekijöissä. Työntekijöiden energia keskittyy arjen toimintoihin ja vähitellen voimaannutaan suuntautumaan uuteen toimintatapaan toisten työntekijöiden ja esimiesten tuella. (Arikoski & Sallinen 2008, 61-63, 74-75.)

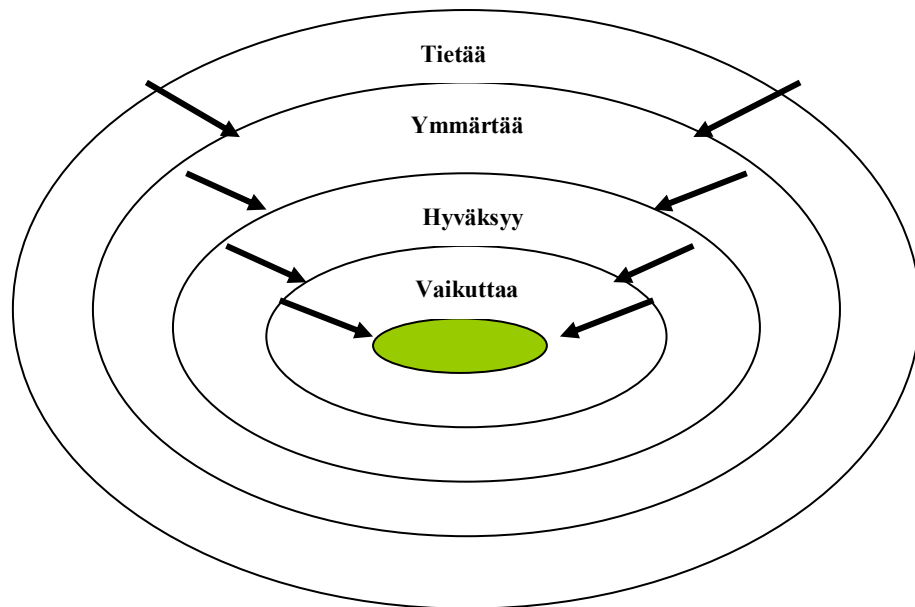
Muutoksen toteuttaminen ja uuden oppiminen alkaa hiljaisesta muutoksen hyväksymisestä ja näkyy organisaatiossa ilona, jos muutos on toteutuksessa siten, että kaikki ovat saaneet vaikuttaa siihen ja ”työnilo” myös nostetaan muutoksen seurannassa esiin. Muutoksen toteutus kulkee välitavoitteiden määrittämisen ja niiden toteutuksen seurannan kautta. Palautteen ja oikeiden mittareiden käyttö edistymisen mittaamisessa ovat erittäin tärkeitä. Työntekijät oppivat huomaamaan ja luottamaan siihen, että muutos on ainut ja oikea vaihtoehto. Hyväksyminen voi jäädä näkymättömäksi, piiloonkin, jos esimies ei osaa toimia muutoksen eteenpäin viejänä kannustaen sekä tehtäviä jakaa. (Arikoski & Sallinen 2008, 63 -64, 76 -77.)

Muutoksesta myönteisesti toiselle työntekijälle puhuva työntekijä toteuttaa sitoutumisen kuudetta kohtaa, tekemistä. Puheella viestitään mielipidettä muutoksesta ja esimerkiksi uusien työvälineiden opettelulla vahvennetaan muutoksen toteutumista. Tekeminen on konkreettista toimintaa muutoksen puolesta, jossa yksittäiset työntekijät voivat tehdä samoja työtehtäviä, jotka pahimmassa tapauksessa kumoavat toisensa. Yhteistyön vaihe työntekijöiden itsensä havaitsemana toimintamuotona voi näissä tapauksissa korjata tilanteen tai sitten yhteistyöhön voi ohjata esimiehen toiminta. (Arikoski & Sallinen 2008, 76-77.)

Yhteistyö ajoittuu muutosaaltoomallissa ilon loppuvaiheeseen. Loppuvaiheessa organisaation uusien tavoitteiden ymmärtäminen ja sisäistäminen on helpompaa. Tekemisen iloa ja tunnetta onnistumisesta kasvattaa se, että työntekijät ovat löytäneet itse omat roolinsa muuttuneessa organisaatiossa. Yhteistyövaiheessa tarkastellaan myös aiempia muutoksia ja vertaillaan kokemuksina miksi niissä onnistuttiin tai epäonnistuttiin. Epäonnistumisten työstäminen vaatii siirtymistä tunnetasolla epä mukavuusalueelle, mutta tällä tarkastelulla vältetään aikaisemmat virheet ja palkinnoksi saadaan muutoksen onnistunut toteutuminen. (Arikoski & Sallinen 2008, 77 – 78.)

Arikosken & Sallisen (2008, 7) mukaan aidon muutoksen perusta on oppiminen. Muutoksen kokemusten havainnointi ja analysointi opettaa organisaation yhteisölliseen oppimiseen ja uusien toimintamallien omaksumiseen. Muutosaaltoomallissa ilon viimeinen vaihe toteutuu ja työntekijät yhdistävät oman toimintansa muuttuneeseen kokonaisuuteen, omistautuvat uusien toimintatapojen sekä työjärjestysten mukaiseen toimintaan. Työntekijä sitoutuu parhaiten muutokseen, kun hän saa itse päättää omiin työtehtäviinsä liittyvistä asioista ja ellei näin tapahdu, omistautuminen siirtyy taka-alalle. Työntekijä voi vielä tässäkin muutoksen vaiheessa vastustaa muutosta, jolloin esimiehen toimenpiteet sitouttaa työntekijä muutokseen vaativat hienovaraisuutta ja tilannetajua. (Arikoski & Sallinen 2008, 78 – 80.)

Laamanen (2001, 262-263) kuvaa ihmisen sitoutumisen astetta muutoksen kokemuksen seurauksena. Voimakkain sitoutuminen muodostuu ihmisen omakohtaisesta hyötykokemuksesta ja muutoksen hyväksymisen tasolla ihminen joko sitoutuu muutokseen tai on muutosta vastaan.



KUVA 14 *Sitoutumisen voimakkuus (Laamanen 2001, 262).*

Kun omistautumisen kautta saavutetaan sitoutuminen, niin henkilö hyväksyy työn tavoitteet ja työskentelee tavoitteiden saavuttamiseksi itsenäisesti. Esimies pitää huolta selkeiden tavoitteiden määrittelystä ja luo vapautta työntekijän itsensä oivaltaa sekä ymmärtää miten työt käytännössä tehdään. Toiminnan kehittymistä seurataan vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa viestinnän ja palautteen keinoin. (Hyppänen 2007, 142.)

3.2 Esimies muutoksen johtajana

”Esimiehen kannalta muutoksen johtamisen tekee erityisen haasteelliseksi hänen vaateensa toimia muutostilanteessa kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä sekä tulevaisuuteen valmistautujana.” (Arikoski ja Sallinen 2008, 83.)

Sydänmaanlakka (2004, 144) kirjoittaa, että ”johtaminen on paradoksien ratkaisemista”. Esimiestyössä ei tänä päivänä ole mahdollista tehdä joko - tai ratkaisuja, vaan täytyy pystyä tekemään sekä - että päätöksiä. Johtajan tulee olla lähellä ja pitää etäisyyttä, johtaa toimintaa ja pysyä kuitenkin taustalla, luottaa ihmisiin ja kuitenkin pitää heitä silmällä, olla kärsivällinen ja määrätietoinen, nähdä osaston ja koko yrityksen etu, olla näkijä ja tekijä, pyrkiä yksimielisyyteen, mutta tehdä päätöksiä yksin, toimia sekä reflektoida, olla itsevarma ja toisaalta nöyrä sekä pitää huolta tehokkuudesta ja hyvinvoinnista.

3.2.1 Esimiehen vaikutus muutokseen

Esimiehen on ensimmäiseksi tunnettava itsensä, omat vahvuutensa, heikkoutensa ja oltava tunteidensa kanssa sinut, jotta voi olla perustehtävässään joustava johtakseen muutosta. Itsetuntemusta voi harjoitella itsereflektiolla ja hankkimalla palautetta omalta työyhteisöltään. Palautetta työ-

yhteisöltä tulee myös analysoida toiminnan suhteen. Tärkeitä ovat kuitenkin keskustelut ihmisten kanssa. Esimiehen tulee liikkua ja näkyä työyhteisössään sopivasti ja jatkuvasti. (Arikoski & Sallinen 2008, 97, 117 - 120.)

Paradoksien ratkaisemisessa menestystä tuo se, miten johtaja, esimies, kehittää osaamistaan, oppii pois vanhasta ja ottaa tilalle uutta tieto-taitoa. Muutoksen eteenpäinviemisessä uudessa toimintaympäristössä menestystekijät muodostuvat havainnoinnin, vaistoamisen, läsnä olon, visioinnin ja täytöntöönpanon kautta. Johtaja havainnoin tarkasti todellisuuden ja näkee sen uusin silmin sekä vaistoa tulevat mahdollisuudet pienistäkin yksityiskohdista. Läsnäolo mahdollistuu itsensä tuntemisesta, oman tahdonvoiman ja luovuuden löytämisestä sekä käyttämisestä. Visioinnin myötä toiminnalle luodaan merkitys ja suunta. Välitön toimiminen uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi on täytöntöönpanoa. (Jaworski & Scharmer, 2000.)

Muutoksen rakenteet, visiot ja strategiat, ovat esimiesten hallinnassa, mutta miten he huomioivat muutoksessa työntekijät, muutoksen inhimillisen puolen. Työntekijöiden tunteet ovat muutoksen prosessissa mukana ja esimiehet eivät useinkaan johda muutosta niin, että siitä heijastuisi työntekijöiden ymmärtäminen. Ihmisten osalta muutosjohtamista on tehtävä sisältä käsin, ihmisistä lähtöisin ja varmistettava työntekijöiden halukkuus ja sitoutuminen muutokseen. (Bunker & Wakefield 2008, 8-9.)

Esimiehen rooliin, tehtäviin ja käyttäytymiseen vaikuttaa hänen toimintansa kehittämistyössä. Kun kehittämisen alkuun panijana, kehittäjän roolissa, on esimies, omaa hän positiivista työntövoimaa muutokseen ja hänen itsensä ei ehkä tarvitse työskennellä kovin paljon muutosajon vaikeimmilla alueilla. Esimies vaikuttaa oman ajattelunsa kautta alaisiinsa (Sundvik 2006, 27) ja johtaa sekä työyhteisön tunteita omilla asenteillaan ja esimerkillään (Tammi 2007, 5-6) Kun esimies on itse ymmärtänyt muutoksen tarpeellisuuden ja sitoutunut siihen, hän voi olla koko ajan työntekijöiden tukijana sekä saada alaisensa työntekijät ajattelemaan muutosta hyödyllisenä toimintatapaa ajatellen. Työntekijät eivät seuraa vain esimiehen mielipiteitä muutoksesta tai kannanottoja muutoksen eri vaiheissa, he seuraavat erityisesti sitä, toimiiko esimies siten kun on informoinut, luvannut ja tarkoittanut (Maginn 2005, 13 -15).

3.2.2 Esimies mukana muutosajon ja sen jälkeisessä toiminnassa

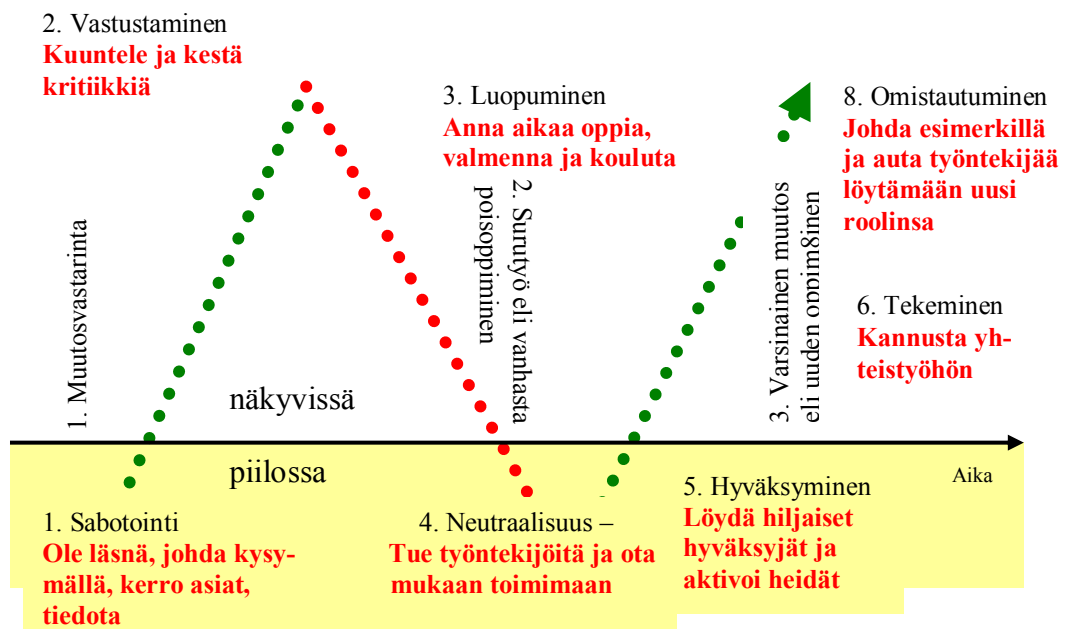
Esimies on muutoksessa aina monen tulen välissä, hän seisoo työssään rajapinnalla suhteessa omaan esimieheensä ja alaisiinsa. Arikosken & Sallisen (2008, 85) mukaan ”esimies tietää olevansa ryhmänsä rajapinnalla silloin, kun sekä alaisten että ylemmän johdon taholta kuuluu säännöllistä nurinaa.”

Esimiehen roolia muutoksessa vaikeuttaa jossain määrin myös se, että hän ei johda pelkästään itseään vaan johdettavana on ryhmä ihmisiä. Esimiehellä tulee olla tietoa erilaisten ryhmien käyttäytymisestä ja ryhmädyna-

miikasta kokonaisuudessaan. Muutoskykyisellä ryhmällä on kysyntään pohjautuva, selkeä perustehtävä ja ryhmässä työskentelevät ihmiset tuntevat oman osaamisensa sekä toimintaympäristönsä. Ryhmässä työskentelevillä ihmisillä on lisäksi kyky omaksua uusia asioita. Esimiehen tehtävänä on luoda puitteet, jossa ryhmän jäsenet tulevat tietoisiksi omasta ja muiden jäsenten osaamisesta. Esimies johtaa taitavaa keskustelua, jossa ihmiset ilmaisevat realistisesti omat näkemyksensä ja arvostavat toistensa näkemyksiä, kaikki ovat reiluja toisilleen. Ryhmän toimintatavan tuntemus ja ohjaaminen panoksen-tuotoksen suhteen sekä ryhmän kehitysvaiheiden tuntemus mahdollistaa esimiehen työn, joka hyvin toteutettuna johtaa onnistuneeseen lopputulokseen muutoksessa. (Arikoski & Sallinen 2008, 13-36.)

Muutokseen sitoutumisen asteita ja tunneilmastoa työyhteisössä kuvattiin muutoksenaaltomallissa (Kuva 13). Esimies on tärkeä osa työyhteisöä. Arikoski & Sallinen (2008, 90-122) kirjoittavat esimiehestä muutoksen johtajana ja muutoksen johtamisen työkaluista.

Esimiehen rooliin muutoksen toteutuksessa (Kuva 15) kuuluu: olla läsnä, johtaa kysymällä, kertoa tosiasiat ja tiedottaa, kuunnella ja sietää kritiikkiä, antaa aikaa oppia, valmentaa ja kouluttaa, tukea työntekijöitä ja ottaa heidät mukaan toimimaan muutoksessa, löytää hiljaiset hyväksyjät ja aktivoita heidät toimimaan, kannustaa yhteistyöhön, seurata muutoksen etenemistä, antaa palautetta ja palkita sekä johtaa omalla esimerkillään ja auttaa työntekijöitä löytämään omat uudet roolinsa muuttuneessa toiminnassa. (Arikoski & Sallinen 2008, 90-122.)



KUVA 15 Esimiehen rooli muutoksen vaiheissa sijoitettuna muutoksenaaltomalliin Arikosken ja Sallisen (2008, 90-122) tekstin pohjalta.

Muutos on yksilöllinen kokemus kaikille ja esimiehelle erityisesti ihmis-suhteiden ja muutokseen sopeutumisajan osalta (Bunker & Wakerfield 2005, 10). Muutoksen suunnittelun vaihe Arisaloon & Sallisen (2008, 69)

mukaan on energiasyöppö. Tosiasiatiedon jakamisella ja avoimuudella, voidaan vaikuttaa siihen miten nopeasti muutos hyväksytään tai miten pitkään sitä vastustetaan. Muutoksen kohteena olevien työntekijöiden kuunteleminen ja mielipiteiden arvostaminen sekä hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä vievät muutosta eteenpäin. Oppimiseen tulee aikaa ja toiminnalliset ratkaisut monipuolistuvat, kun ihmiset itse ovat mukana, työstävät mm. henkilökohtaiset sitoutumisarvionsa ja tavoitteensa. Ihmiset pääsääntöisesti haluavat tehdä työnsä hyvin ja viihtyvät siksi, että saavat vaikuttaa työhönsä ja yksikkönsä menestykseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 91-100.)

Esimiestyössä muutoksen aikana (Arikoski & Sallinen 2008, 101-102) korostuu tehtävien tärkeysjärjestykseen asettamisen, ajanhallinnan, tehtävien jakamisen ja toimivien käytäntöjen merkityksen hallitseminen. Näiden asioiden suhteen on tehtävä jatkuvasti valintoja. Muutoksessa turvallisuuden tunne vanhoista tehtävistä voi johtaa siihen, uusien asioiden opettelu ei käynnisty ja niitä tehdään vasta kun on pakko. Esimiestyö muutoksessa vaatii tilannejohtamista – autoritääriä johtamista ja pehmeämpi ohjaus vaihtelevat (Viitala 2004, 95).

Esimiehelle on olemassa erilaisia työvälineitä niin muutokseen valmistautumiseen kuin sen läpiviemiseen ja toteutumisen seurantaankin sekä jatkokehittämiseen. Henkilöstön valmiuksia voidaan lisätä jo ennakkoon esimerkiksi työkierrolla (Vepsäläinen 1994, 22-23). Kehityskeskustelut (Arikoski & Sallinen 2008, 112-113) ovat sekä esimiehen että työntekijän hyvä työkalu muutokseen sitoutumisessa. Keskustelussa työntekijä pystyy luottamuksellisesti ennakolta tuomaan esiin yksilölliset tarpeet ja toiveet sekä esimies antamaan henkilökohtaisesti tietoa sekä motivoimaan ja kannustamaan. Kehityskeskustelut ovat myös hyvä toiminnan muutoksen seurannassa Työnohjaus voi olla sekä yksilön että ryhmän toiminnan työväline muutoksen ennakoinnissa, mutta myös voimakkaasti tunteisiin vetoavien ja äkkinäisten muutosten jälkihoidossa (Arikoski & Sallinen 2008, 114-116).

Arikoski & Sallinen (2008, 102-103) esittelevät työvälineen (Kuva 16) esimiehen ja työntekijöiden tehtävien jakamiseksi nelikenttään. Nelikenttäjako on käyttökelpoinen sekä muutostilanteiden valmistelussa että muutoksen loppuvaiheessa, kun tehtäviä ja toimenkuvia muokataan.

<p>Tärkeys B-ryhmän tehtävät-tärkeitä</p> <ul style="list-style-type: none"> • tehokas vuorovaikutus, tulevan muutoksen ja muiden tärkeiden asioiden suunnittelu (Huom! suunnittelua ei saa delegoida muille) > tekemällä nämä ajoissa helpotat A-ryhmän tehtävistä suoriutumista • osan B-ryhmän asioista voi delegoida tarpeen mukaan ”kokemattomille” (delegoidessasi perehdytä ja anna ihmisille aikaa oppia eli varmista osaaminen) > perehdyttämällä vaikutat siihen, että C-ryhmän osaajia on riittävästi 	<p>A-ryhmän tehtävät – kiireellisiä ja tärkeitä</p> <ul style="list-style-type: none"> • kriisi johtaminen • palkanmaksuun ja laskutukseen liittyvät rutiinit • tee nämä tehtävät itse (älä delegoi), mutta muista priorisoida nekin lyhyemmällä aikavälillä
<p>Ö-ryhmän tehtävät – turhia</p> <ul style="list-style-type: none"> • turhat ja huonosti vedetyt palaverit, roskapostin lukeminen, väärät tai muiden kanssa päällekkäiset tehtävät: esimerkiksi vanhan toimenkuvan edellyttämät tehtävät, joita on ”kiva tehdä” • jätä nämä tekemättä 	<p>C-ryhmän tehtävät – kiireellisiä</p> <ul style="list-style-type: none"> • vähemmän tärkeät rutiinit • delegoi tai anna nämä työtehtävät ”kokeneille” (jotka ovat aikanaan oppineet nämä B-ryhmän asioina ja tekevät se nyt laadukkaasti ja tehokkaasti alta pois) • varmista delegoidessasi työntekijän motivoituneisuus <p style="text-align: right;">Kiire</p>

KUVA 16 Tehtävien jakaminen nelikenttään (Arikoski & Sallinen 2008, 103).

Suurin työajan syöjä on väärä tai vääristynyt perustehtävä ja organisat-ionmuutoksen, osaston siirron, ylennyksen tai jonkin muun syyn takia muuttuneet työtehtävät tulee tarkastella uudelleen. Yksikön, jossa johtaminen ja työnteko ovat valtaosaksi A-ryhmän tehtäviä, elää liian hektisesti ja esimiehillä sekä työntekijöillä on liian suuri vaara palaa loppuun. B-ryhmän tehtäviin keskittyminen antaa aikaa omaksua uudet asiat, sillä tehtävien organisoinnin taustalla on haasteiden havaitseminen, ennakointi ja ihmisten perehdyttäminen sekä osaamisen varmistaminen. Esimiehen on muutoksessa hyvä mieltää, että A-ryhmän tehtäviä voidaan priorisoida keskenään – tälle päivälle, huomiseksi, kolmannen viikon ajaksi. Lisäksi esimies voi delegoida osan B- tai C-ryhmän asioista alaisilleen ja tämä voi toimia motivointikeinonakin. Ylitunnollisia esimiehiä työyhteisö oppii käyttämään hyväksi. C-ryhmän tehtävien delegoinnissa tulee varmistua työntekijän motivaatiosta sekä erityisesti perehdyttämisestä tehtäviin. (Arikoski & Sallinen 2008, 104-107.)

3.3 Prosessilähtöisyys julkishallinnon kehittämisessä

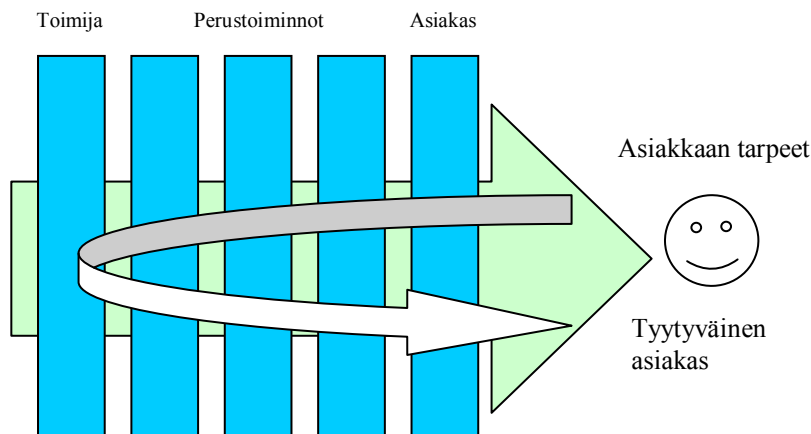
Tulosjohtamisesta prosessiperusteiseen ajatteluun ja organisaatioiden kehittämiseen on julkishallinnon puolella 2000-luvulla esiintynyt kovia pai-

neita, sillä prosessilähtöisyys vahvistaa tuloshakuisuutta sekä edistää asiakaslähtöistä toimintatapaa. Rikosseuraamuslaitoksen uusi organisaatio on prosessiperusteinen ja edellyttää rikosseuraamusalueiden sekä sen yksiköiden organisaatioiden ja toiminnan kehittämistä samaan suuntaiseksi.

Prosessin lähtökohtana on toiminta ja prosessikuvauksella selvennetään ja mallinnetaan toiminta yhdenmukaiseksi. Toiminnan perustekijöitä – toiminta – toimija – tekniikka (työväline) – tarkastelemalla luodaan hahmo toiminnan kokonaisuudelle, havaitaan mahdollisesti kehitettävät osa-alueet ja toimintoihin liittyvät muut osat sekä niiden vaatimukset. Työvälineiden, esim. tietojärjestelmien käyttöönoton ja tekniikan tuen aikaansaamiseksi, prosessien kuvaaminen on tärkeää. (Nurminen ym. 2002, 8 -9). Laamanen (2001, 41) nimittää prosesseja organisaation tukirangaksi, jonka ympärille kehittyy vahvistavia ja hyvinvointia lisääviä rakenteita. Lecklinin (2006, 123) mukaan prosessit organisaatiossa ovat joukko tehtäviä, jotka on liitetty toisiinsa toiminnan hyödyn maksimoimiseksi organisaation kannalta.

Organisaation toiminnan kehittämisessä lähdetään liikkeelle ydinprosessien, organisaation makroprosessien tunnistamisesta. Ydintoiminnoille luovat edellytyksiä tukiprosessit. Julkishallinnossa nämä prosessit muistuttavat hyvin paljon toisiaan, mutta jokaisessa organisaatiossa on ydintoiminnot, jotka ovat organisaation perustehtävinä hoidettava. (Virtanen & Wennberg 2007, 118 -199) Ydinprosessien alapuolella ovat alaproessit, organisaation operatiiviset toimintaproessit ja sitten työproessit, jotka määrittävät yksityiskohtaisesti työntekijän työsuoritusta (Lecklin 2006, 130; Honkanen 2006, 172). Honkanen (2006, 173) määrittelee vielä mikroproessit, jotka kuvaavat tekemistä hyvin yksityiskohtaisella tasolla. Asiantuntijan päätöksentekoprosessin kuvaaminen voi esimerkiksi olla mikroprosessi.

Ennen kuin prosessit määritetään, tulee päättää kuvataanko niillä nyky- vai tavoitetilaa, jotta kuvauksesta saadaan mahdollisimman totuudenmukainen toiminnan nykyisen toteutuksen suhteen. Nykytilan kuvauksen jälkeen kehittämisen tarpeet saadaan näkyviksi ja prosessi voidaan kuvata uudelleen tavoiteprosessiksi. Prosesseja vertailtaessa löydetään puutteet, kehittämisen kohteet. (Honkanen 2006, 176) Mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy, on prosessin määrittämistä ja näin rajataan prosessit toisistaan. Prosessi alkaa aina suunnittelusta ja päättyy arviointiin ja niiden raja-alue on tärkeää, jotta voidaan löytää toiminnan parantamiseen ja ohjaamiseen tarvittavat rakenteet. (Virtanen & Wennberg 2007, 116.)



KUVA 17 Asiakaslähtöisen toimintaprosessin kuvaus (Hannus 1994, 49).

Laamanen (2001, 52-53) on määritellyt kuvan 17 mallin käyttökelpoiseksi. Prosessi lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen takaisin.

Prosessit kuvataan usein graafisesti. Hyvä kuvaus Laamasen (2001, 76) mukaan sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja kehittämisen kohteena olevan toimijan omaa roolia tavoitteiden saavuttamiseksi, edistää toimijoiden yhteistyötä ja antaa mahdollisuuksia toimia vaatimusten mukaisesti erilaisissa tilanteissa. Prosessien kuvaus tekee toiminnan näkyväksi. Hyvä prosessikuvaus tuo esiin sitä lukeville, mikä toiminnan ja sen kehittämisessä on olennaista sekä miten tehtävä voidaan hoitaa paremmin (Honkanen 2006, 177).

Prosessien kuvauksien hyötyä kuvaa Honkanen (2006, 173 -174) mm. byrokratian ja päällekkäisen työn poistumisena, joka merkitsee turhien hallinnollisten vaiheiden karsimista organisaation hallinto- ja johtosääntöjen puitteissa sekä asiakasarvon lisäämisenä, jolloin poistetaan myös sellaiset toimintavaiheet, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle eivätkä organisaatiolle. Prosessikuvauksilla yksinkertaistetaan toimintoja ja ohjeita, ennaltaehkäistään virhetoimintoja ja parannetaan puutteita. Prosessien kuvauksilla on myös heikkouksia. Mallintamisessa käytetään aika usein systeemis suunnittelun kuvausmalleja eli vuokaaviota. Prosessin tekninen mallinnus ei kerro työntekijöiden ajattelusta, tuntemuksista tai siitä, miten he kokevat työnsä tai työyhteisön sekä johtamisen. Asiakkaiden palaute palvelusta jää myös kuvauksen ulkopuolelle. Vuokaaviossa on jokaisella symbolilla tietty merkitys ja ymmärrettävyyden kannalta prosessikaavio tulisi olla pelkistetty (Lecklin 2006, 141).

Virtasen & Wennbergin (2007, 133-134) mukaan julkishallintoa varten on laadittu oma prosessikuvaussuositus JHS 152. JHS 152.-suosituksen mukaisesti kuvaus koostuu kolmesta dokumentista:

1. prosessikaavio – prosessin nimi, toimintojen nimet ja järjestys, toimintojen suorittajat

2. prosessin toiminnot – toiminnot kuvattu yksityiskohtaisesti – taukukon rivit peräkkäisinä vaiheina tai toimintoina
3. sidosryhmien vaatimukset ja organisaation tavoitteet.

JHS 152 prosessikuvauksen parhaat puolet liittyvät selkeään dokumentointiin tavoitteiden, vaatimusten ja niiden mittareiden osalta. Negatiivisena puolena voitaneen pitää sitä, että dokumentointi on liian yksityiskohtainen ja voi olla vaikealukuinen. JHS 152- suositukset 2010 on nähtävissä Internet -osoitteessa <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152> (JHS-suositukset 2010).

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

4.1 Kehittämistyön menetelmät ja toteuttaminen

Kehittämistyöllä luodaan uusia tapoja toimia, menetelmiä tuottaa tavaroita tai palveluja sekä itselle että ympäristölle, asiakkaille. Kehittämistyössä menetelmäosaaminen muodostuu laajasti erilaisista tiedoista ja taidoista. Kehittäminen on prosessi, jossa tarvitaan monenlaisia tiedonhankintataitoja. Kehittämistyössä tutkimuksellisen otteen huomioiminen varmistaa kehittämistyön suunnitelmallisuuden ja eri tekijöiden laaja-alaisesti mukaan ottamisen sekä tämän myötä tulosten paremman perusteltavuuden. Tutkimuksellisuus tulee esiin kehittämistyön järjestelmällisenä etenemisenä, omien ratkaisujen ja tiedon arvioivana ja kriittisenä tarkasteluna tutkimuksen aikana sekä dokumentointina. (Ojasalo ym. 2009, 11- 22.)

Kehittämistyön, joka oli samalla opinnäytetyö, tutkimuksellinen lähestymistapa oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmän määrittelyyn ei ole yksiselitteistä mallia, sillä se pitää sisällään joukon tutkimusmenetelmiä (Heikkinen ym. 2006, 15). Toimintatutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä ja siinä voidaan hyödyntää erilaisten tutkimusotteiden tiedonkeruu- ja aineistanalyysien menetelmiä. Toimintatutkimus on ”muutospuhetta”, johon sekä työntekijät että tutkijat osallistuvat. (Kananen 2009, 9 -13; Ojasalo ym. 2009, 38, 61). Lähestymistavan menetelmävalintaani vaikuttivat menetelmän ominaispiirteet, jossa samaan aikaan on mukana tutkittavan tiedon tuottaminen ja muutoksen aikaansaaminen käytännössä. Kehittämistyö tehtiin ajallisesti rajattuna ja projektimuotoisena (Heikkinen ym. 2006, 16 - 20), jonka lisäksi toimintatutkimuksessa voidaan varautua siihen, että muutos saadaan tai ei saada aikaiseksi tai muutos on toisenlainen kuin prosessin alussa on ollut tavoitteena. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Ojasalo ym. (2009, 62) suosittavat tutkimuksen tekoon osallistavia menetelmiä – kyselyjä, ryhmäkeskusteluja, haastatteluja ja havainnointia. Havainnointia pidetään parhaimpana, koska tutkija osallistuu itsekin toimintaan ja pääsee perille parhaiten tutkimuskohteen toimijoiden ja työntekijöiden hiljaisen tiedon, kokemuksen ja ammattitaidon kuvauksista, jolloin kehittämistyön näkökulma laajenee.

Kehittämistyössä käytetyt menetelmät olivat kvantitatiivinen kysely, joka taustoitti hallinnon tehtäviä, kvalitatiiviset haastattelut ja havainnointi sekä dokumenttianalyysi erilaisista muistioista, joita oli pidetty kehittämispäivistä, hallintoryhmän ja hallintotiimin kokoontumisista.

Kvantitatiivinen kysely (Liite 3) suunnattiin yksiköiden hallinnossa työskentelevien vastattavaksi ja sen tavoitteena oli kartoittaa tarkemmin rikosseuraamuskeskuksittain hallinnon tehtävät sekä tekijöiden arvio tehtäväkonaisuuksiin käytettävästä työajasta. Kyselyn tulokset esitetään 5 - kappaleessa.

Haastattelut menetelmäksi valitsin siksi, että tällaista kehittämistyötä ei ole tehty aikaisemmin ja halusin saada haastattelulla esiin mukana olevien toimijoiden yksilöllisiä mielipiteitä, uusia näkökulmia avaavia ja puutteellisesti tiedostettuja asioita. Haastattelumuotoja on monenlaisia mm. lomake-, ryhmä-, teema- ja syvähaastattelu (Ojansalo ym. 2009, 95). Kehittämistyössä käytettiin pääasiassa strukturoimatonta, avointa haastattelua, jolloin keskusteltiin haastateltavalle ennakkoon esitetystä, kehittämistehävään liittyvästä, aihepiiristä. Haastattelut nauhoitettiin tai kirjattiin muistioiksi.

Kehittämistyön aikana haastattelin LSRA:n virkamiehiä. LSRA:n aluekeskuksen johtaja Hautakangas on työskennellyt ennen LSRA:lle siirtymistään Pohjois-Suomen aluevankilan johtajana. Hänellä on myös kokemusta vankilan johtajan tehtävistä sekä poliisiorganisaatiosta. Aluejohtaja Hautakankaalla on vanha ja pitkä kokemus johtamistehtävistä. Haastatelluista ainakin johtaja Hautakangas on ollut keskeisesti mukana Riseala 2010 -hankkeen johtamiskoulutuksessa.

LSRA:n aluekeskuksen talouspäällikkö Petteri Kaleva on ollut Länsi-Suomen aluevankilan talousjohtajana ennen LSRA:n talouspäällikön virkaan siirtymistään. Hänellä on vahva ammatillinen osaaminen, kokemus ja näkemys taloushallinnon tehtäväalueelta sekä operatiivisen johtamisen työkokemus vankeinhoitolaitoksesta.

LSRA:n aluekeskuksen suunnittelija Risto Mäkinen siirtyi kesällä 2010 Etelä-Suomen aluevankilasta LSRA:n aluekeskuksen tehtäviin. Mäkisellä on erittäin pitkä työkokemus taloushallinnon tehtäväalueelta. Hän on työskennellyt vankilan taloushallinnon vastuutehtävissä ja vuodesta 2006 lähtien aluekeskuksissa.

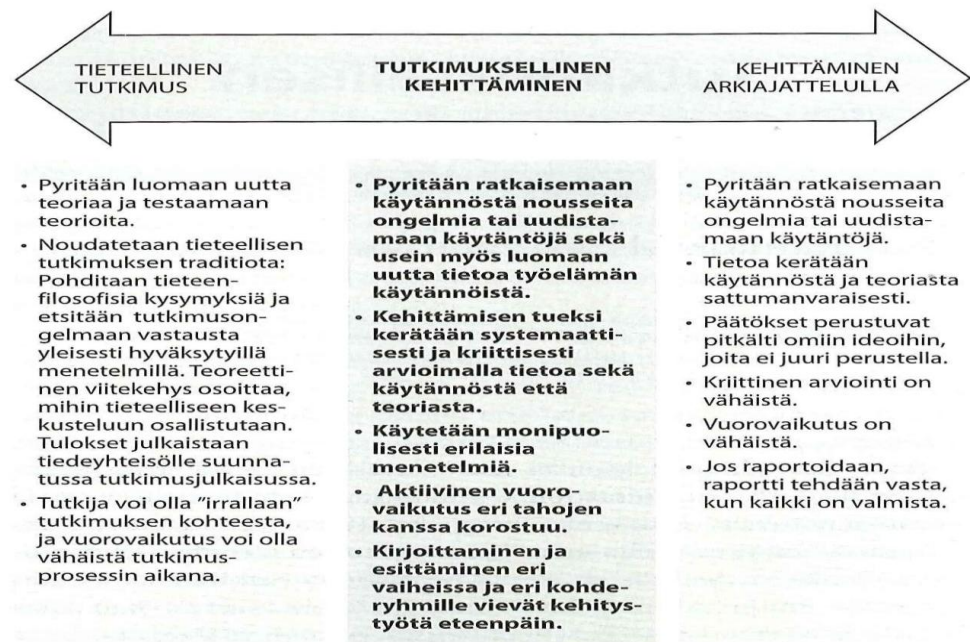
Täytäntöönpanopäällikkö Juha Hilska on toiminut pitkään rangaistusten täytäntöönpanotehtävissä ja toimii nyt LSRA:n täytäntöönpanoyksikön johtajana. Täytäntöönpanoyksikkö vastaa tutkintavankeuden toimeenpanosta ja rangaistusten täytäntöönpanon lainmukaisuudesta, esim. rangaistusten suorittamisen osalta suoritusaikojen pituuden laskennasta.

Rikosseuraamustyöntekijä Outi Haula työskentelee yhdyskuntaseuraamuksien täytäntöönpanossa Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimistossa. Hänellä on pitkä kokemus tästä työstä jo entisen Kriminaalihoitolaitoksen työntekijänä.

Havainnointi muodostui kehittämistyön keskeiseksi menetelmäksi, koska olin henkilökohtaisesti mukana kehittämistyön esivalmistelussa ja varsi-

naudessa kehittämistyössä aluksi hallintoryhmässä Vanajan vankilan edustajana, sitten hallintotiimiin kuuluvan työntekijän esimiehenä ja tutkijan roolissa. Havainnointi sopi menetelmäksi sen vuoksi, että roolini kehittämistyöhön osallistuvana tutkijana selkeytettiin ja esimiesroolini loppui alkuvaiheen jälkeen. Havainnoimalla etsin ja tarkensin aluekeskuksen ja hallintoryhmään kuuluvien näkemyksiä siitä, mitä he toivoivat työnsä olevan, mitä he kertoivat osaavansa tai toivoivat tekevänsä rikosseuraamuskeskuksen hallinnon tehtävissä. Toiminnan kehittämispalaverien keskustelujen perusteella sain selville nykyisin tehtäviä hoitavien ja hallintotiimiin sijoitettujen henkilöitä ammatillista osaamista ja alustavia toiveita siitä mitä tehtäviä he hoitaisivat uudessa organisaatiossa. Osallistuvan havainnoinnin avulla pystyin lisäksi systemaattisesti täydentämään haastatteluja kehittämistyöhön osallistuvien vuorovaikutuksesta, muutosvastarinnasta, muutosmyönteisyydestä, kehittämiseen liittyvistä motiiveista ja toiveista, joita ryhmään kuuluvat eivät jostain syystä uskaltaneet tuoda näkyväksi ja keskusteluun. Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon kehittämistyön prosessimainen toteutus ja kehittämissuunnitelman rakenne 2011 alkaen kuvataan 6-kappaleessa.

Kehittämistyössä tarvitaan teoreettista viitekehystä, tietoperustaa, jota hallintoryhmässä emme olleet ottaneet huomioon valmistellessamme kehittämistyötä.



KUVA 18 Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne (Ojasalo ym. 2009, 18).

Tieteellinen tutkimus noudattaa perinteitä, jossa teoreettisen viitekehityksen avulla muodostetaan käsitys siitä, mihin tutkimus antaa uutta tietoa ja mihin tieteelliseen kokonaisuuteen tutkimustulosten julkaisulla ja aikaansaamalla keskustelulla halutaan vaikuttaa. Tutkimuksellinen kehittäminen lähtee kehittämistarpeista sekä halusta aikaansaada muutosta, löytää ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. Ero on tutkimustyön tekemisen päämäärissä, mitä halutaan tuottaa - uutta tietoa vai uusia ratkaisuja, vaikka tutkimuk-

sellisessa kehittämistyössä tuotetaan myös paljon uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 17 – 20.)

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostui organisaation ja toiminnan kehittämisestä muutoksessa ja prosessien avulla ja esitetään 3 - kappaleessa. Opinnäytetyön prosessissa se on keskeinen osa-alue ja tämän kehittämistyön edetessä teoreettisen taustan mukaan ottaminen tuotti tutkijalle työvälineen, jolla jäsennettiin kehittämistyön kohdetta ja etenemistä. Ojasalo ym. (2009, 24) esittämä tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Kuva 2) avasi järjestelmällisen näkökulman kehittämistehtävän työstämiseen opinnäytetyönä ja sitä sovellettiin myös kehittämistyön jatkosuunnitelmassa.

4.2 Tutkijan rooli kehittämistyössä

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli ei ole passiivinen, vaan hän on aktiivinen toimija muiden tutkimukseen osallistuvien kanssa. Tutkija voi olla työyhteisön jäsen, jolla on kokemusta tutkittavasta kohteesta, eikä hänen oleteta olevan ulkopuolinen tai neutraalikaan. Varsinaisen tutkimuksen aikana, ”kenttätöyössä”, toimintatutkija osallistuu muutosprosessiin. Tutkijan ”työväline” on muutokseen tähtäävä yhteisö, ei koe- tai kontrolliryhmä, johon tutkija pyrkii vaikuttamaan tuottamalla tutkimusaineistoa yhteisön käyttöön. Toimintatutkija käyttää tutkimuksessaan sekä teorioita että käytännön havainnointia. (Heikkinen ym. 2006, 94-95.)

Toimintatutkijan varsinainen kenttätö lähtee valinnasta, jossa hän päättää lähteekö kehittämään omaa työtään tutkivalla otteella vai etsii tutkimuskohteen, jota tutkia ja kehittää. Tutkimuksen suunnittelun aikana tutkija ratkaisee miten aineistonsa hankkii; havainnoimalla, haastattelemalla tai hankkimalla tietoa määrällisin tutkimusmenetelmin. Tutkimusongelmat voivat muuttua ja täsmentyä prosessin aikana. Varsinaisessa kenttätöyössä tutkija osallistuu kokouksiin, laatii muistioita, suunnittelee ja tekee yhdessä muiden toimijoiden kanssa, tuottaa yhteenvetoja, kirjaa ja kokeilee ideoiden toimivuutta. Kenttävaihe on parhaimmillaan dialogista oppimista, yhteistyötä sekä asiantuntijuuden jakamista, jossa tasavertaisesti keskustellaan, ratkaistaan ongelmia ja muokataan uutta toimintatapaa. Toimintatutkijan raportoinnin vähimmäisvaatimus on tutkimustulosten julkistaminen tiedeyhteisössä, jotta sitä voidaan pitää tieteellisenä sekä toiminnan kehittämisen kohteena olevassa yhteisössä, jotta toiminta voidaan hyväksyä toteutettavaksi. Raportilla voi olla monenlaisia muotoja. (Heikkinen ym. 2006, 96-113.)

Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin ja toimintatavan kehittämisessä olin mukana hallintoryhmässä syksyllä 2009 ja alkukevästä 2010 Vanajan vankilan edustajana valmistelemassa kehittämishanketta. Kehittämishankkeen vetäjänä en ollut missään vaiheessa. Roolini muuttui tutkijaksi, kun kehittämishanke siirtyi hallintoryhmältä hallintotiimille, jossa kehittämistyötä veivät aluekeskuksen johdolla yksiköiden virkamiehet, joita toiminnan muutos koski. Tutkijan roolini mukaisesti kokosin perustietoa projektin käynnistämisen taustojen osalta, dokumentoin toimin-

nan kehittämisen eri vaiheita ja ryhmän kokoontumisten osalta pidin muistioita kehittämistyön jatkumiseksi. Havainnoin kehittämistyön etenemistä ja kokosin palautetta sekä työstin opinnäytetyön dokumenttina Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon tehtävien hoitamisen organisointia, toimintatapaa sekä suunnitelmaa kehittämistyön jatkumiseksi 2011.

4.3 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi

”Tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan tieteessä kahden käsitteen eli validiteetin ja reliabiliteetin välityksellä.”(Kananen 2009, 87). Validiteetti – pätevyys – merkitsee oikeiden asioiden tutkimista. Tutkimuksessa on mitattu sitä mitä on pitänytkin oikeita tutkimusmenetelmiä käyttäen. Mikä on ”oikea” ja miten se määritellään, arvioidaan ja mitataan, on tilannesidonnaista toimintaa. Reliabiliteetti – pysyvyys, toistettavuus – viittaa tutkimuksen tuloksiin ja käytetty mittari tuottaa toistettaessa tutkimus uudelleen aina samat tulokset, joten saadut tulokset eivät ole sattumaa. (Kananen 2009, 87)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa edellä mainitut luotettavuusmittarit toimivat hyvin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa niiden käyttö ei onnistu sellaisenaan, koska tavoitteet ja tutkimuksen lähtökohdat ovat erilaiset. Toimintatutkimus kuuluu kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piiriin ja luotettavuusmittareita voidaan käyttää soveltaen, mutta luotettavuuskäsittelyä vaikeuttaa toiminnan tavoiteltu muutos. Toimintatutkimuksen ilmiötä tulee tarkastella tutkimusjoukkoina, johon kuuluu sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä ja tulosten luotettavuutta on tarkasteltava aina osakohtaisesti. Miten voi arvioida lopputuloksen, muutoksen, luotettavuutta? Kananen mukaan tähän ongelmaan ei kirjallisuudesta ole löydettävissä selkeää vastausta. (Kananen 2009, 87-88.)

Toimintatutkimuksen arvioinnissa on lähes mahdotonta rakentaa validiteettia, kun siinä rakennetaan uutta sosiaalista ”todellisuutta”, jolle ei ole vertailukohdetta. Steiner Kvale on ehdottanut siirtymistä validiteetista validiointiin, jolloin pyritään kuvaamaan prosessia, jossa ymmärrys toiminnasta kehittyy vähitellen. Kvalenin mukaan toimintatutkimusta voidaan arvioida mm. historiallisen jatkuvuuden, refleksiivisyyden ja toimivuuden kautta. (Heikkinen ym. 2006, 149-158.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta mitataan työn viimeisen vaiheen, arvioinnin, kautta. Arviointia tehdään myös työn etenemisen aikana, mutta silloin on tavoitteena suunnata kehittämistyötä sekä koota palautetta toiminnassa mukana oleville. ”Arvioinnin pätevyys edellyttää kehittämistyön tavoitteiden ja panosten sekä prosessin ja aikaansaannosten tunnistamista ja tarkkaa kuvaamista” (Ojasalo ym. 2009, 47). Kehittämistyöstä tuloksena on erilaisia aikaansaannoksia ja niitä arvioitaessa voidaan tarkastella esim. lopputuloksen merkittävyyttä, helppokäyttöisyyttä, soveltuvuutta toimintaan, toistettavuutta tai eettisyyttä. Kehittämistyö on inhimillistä toimintaa, jolloin siinä mukana olijoiden rajoitukset ja vajavaisuudet ovat aina myös hankkeen rajoituksia. Kehittämistyössä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten on jatkuvasti oltava selvillä mitä kehittäjä tai

tutkija on tekemässä ja mitkä ovat osallistujien roolit kehittämistyössä. Tieteelliseen tutkimukseen osallistujilta kysytään suostumusta, mutta kehittämistyössä oletetaan ilman kysymistä, että osallistujat osallistuvat toiminnan kehittämiseen. Kehittämistyössä on oltava eettisesti vahva lähtökohta sekä kaikilta osin rehellinen toimintatapa ja jo kohdetta valittaessa on mietittävä kenen ehdoilla kehittämistehtävä valitaan ja miksi se toteutetaan. Kehittämistyön luotettavuuden arviointia voidaan tehdä aikaviiveellä esim. haastatteleamalla kehittämistyöhön osallistuneita siitä miten toiminta on muuttunut ja arvioimalla sitä, johtuvatko muutokset kehittämistyöstä.

Tämän kehittämis- ja opinnäytetyön osalta luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla tarkasti kehittämistyön toteuttaminen (Hirsijärvi ym., 2007, 227). Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt raportoimaan ja havainnoimaan asiat mahdollisimman objektiivisesti. Havainnoinnin luotettavuutta on lisännyt roolini selkeyttäminen tutkijan rooliin hallintotiimin työhön osallistumisessa. Luotettavuuden lisäämiseksi opinnäytetyön on ennen julkaisemista lukenut LSRA:n kehittämistyön valmistelussa ja ohjauksessa mukana ollut talouspäälikkö Petteri Kaleva. Kehittämistyönä tehdyn opinnäytetyön lopullinen luotettavuus ja käyttöarvo tulevat esille kehittämistyön jatkumisen yhteydessä.

Tämä toimintatutkimus kohdistuu Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toiminnan kehittämiseen ja toimintatutkimuksen periaatteen mukaisesti tässä tutkimuksen tulokset pitävät paikkansa vain Hämeen rikosseuraamuskeskuksessa. Toimintatutkimus ei pyri tietoisesti ja ensisijaisesti yleistämiseen kuten perinteinen tutkimus, mutta arvioin, että tämän kehittämistyön teoreettista tietoperustaa, dokumentointia ja toteutusta voidaan tarvittaessa hyödyntää LSRA:n muiden rikosseuraamuskeskusten kehittämistyössä.

5 HÄMEEN RIKOSSEURAAMUSKESKUKSEN HALLINTOTYÖTÄ TEKEVIEN TYÖTEHTÄVIEN SISÄLLÖN JA TYÖAJAN KÄYTÖN KARTOITUS

Hallintotyötä tekevien työtehtävien sisältöä ja työajan käytön kartoitus toteutettiin huhti - toukokuun aikana 2010. Kysymykset (Liite 3) lähetettiin sähköpostilla rikosseuraamusalueen hallinnon työtä tekeville 63 virkamiehelle. Vastanneita Hämeen rikosseuraamuskeskuksesta oli 11, Pirkanmaan rikosseuraamuskeskuksesta 8, Pohjanmaan rikosseuraamuskeskuksesta 8, Satakunnan rikosseuraamuskeskuksesta 8, Varsinais-Suomen rikosseuraamuskeskuksesta 11 ja arviointikeskuksesta 2, yhteensä 48 vastaajaa. Vastanneet olivat pääasiallisesti hallinnon viroissa olevia virastosihteereitä, mutta vastaajissa oli yksi suunnittelija ja apulaisjohtaja. Haastattelun vastaukset koottiin rikosseuraamuskeskuksittain LSRA:n hallintoryhmän ja Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimin työstettäväksi. LSRA:n rikosseuraamuskeskusten hallinnon kehittäminen keskittyi pilotina Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon kehittämiseen ja siksi tässä käsitellään tulokset Hämeen rikosseuraamuskeskuksen osalta.

5.1 Hämeen rikosseuraamuskeskuksen yksiköt – toimistot ja vankilat

Hämeen rikosseuraamuskeskukseen kuuluvat yksiköt ovat kooltaan hyvin erilaisia niin vanki- ja henkilöstömitoitukseltaan kuin toiminnoiltaankin. Hämeenlinnan vankila (Häv) on suljettu laitousyksikkö, jossa on 173 vankipaikkaa nais- ja miesvangeille. Vankilaan sijoitetaan myös naistutkintavangit. Henkilökuntaa vankilassa on yhteensä 153. (Hämeenlinnan vankila 2010.) Vanajan vankila (Vava) on kahdesta yksiköstä muodostettu avolaitos. Ojoisten osastolla on 50 miesvankipaikkaa ja Vanajan osastolla, perheosasto mukaan lukien 55 naisvankipaikkaa. Henkilökuntaa vankilassa on rikosseuraamuslaitoksen virkamiehinä 34 ja perheosaston ostopalveluhenkilökuntana seitsemän (7) työsopimussuhteista työntekijää. Vanajan vankilalla ja Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimistolla on ollut vuoden 2010 alusta yhteinen johtaja. (Vanajan vankila 2010.) Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimiston (Hml yks) ja Lahden yhdyskuntaseuraamustoimiston (Lahden yks) tehtävinä ovat yhdyskuntaseuraamusten (yhdyskuntapalvelu ja nuorisorangaistus) ja ehdollisesti rangaistujen nuorten sekä vankilasta ehdonalaiseen vapauteen vapautuneiden valvonta. Henkilökuntaa Hämeenlinnassa on kahdeksan (8) ja Lahdessa 13 virkamiestä. (Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimisto 2010; Lahden yhdyskuntaseuraamustoimisto 2010.)

5.2 Kyselyyn vastanneet

Hämeen rikosseuraamuskeskukseen kuuluvissa yksiköissä kyselyyn osallistuvivat seuraavat henkilöt, jotka arvioivat työskentelevänsä kyselyssä määritellyissä hallinnon tehtävissä.

TAULUKKO 1 Hämeen rikosseuraamuskeskuksen yksiköissä työskentelevät vastaajat ammattinimikkeittäin

Yksikkö	Apulaisjohtaja	Suunnittelija	Virastosihtööri
Hämeenlinnan vankila (Häv)		1	6
Vanajan vankila (Vava)	1		1
Lahden yhdyskuntaseuraamustoimisto (Lahti yks)			1 1 osa-aik.

Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimistossa ei tullut vastauksia, koska sieltä oli virastosihtööri siirtynyt Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen aluekeskukseen työhön ja hoiti sieltä käsin yhdyskuntaseuraamustoimiston tehtäviä. Hämeenlinnan vankilassa on kaksi apulaisjohtajaa ja Hämeenlinnan sekä Lahden yhdyskuntaseuraamustoimistoissa yksi apulaisjohtaja kummassakin, jotka eivät osallistuneet tutkimukseen.

5.3 Hallinnon tehtävät

Hallinnon tehtäviä hoidetaan osaksi keskitetysti Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa (Palkeet), jonka kanssa Rikosseu-

raamuslaitos on tehnyt valtakunnallisesti kaikkia yksiköitään koskevan, keskitetyn palvelusopimuksen. Palvelukeskuksessa tuotetaan valtion virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluita. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2010.)

Rikosseuraamuslaitoksen kanssa tehty sopimus (Taulukko 2) kattaa talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukuvauksien mukaiset toiminnot ja vastuunjakoon liittyvät taulukot. (Palvelusopimus - Rikosseuraamuslaitoksen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut 2010, 3)

TAULUKKO 2 *Esimerkki Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen ja Rikosseuraamuslaitoksen palvelusopimuksen taloushallinnon vastuunjakotaulukosta, jossa yksikön virkamies tekee asiakkaan roolin mukaisesti tehtäviä. (Palvelusopimus- Rikosseuraamuslaitoksen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut, liite 3 a)*

Palvelusopimus	LIITE 3 a		Sivu 1 (12)	
	Asiakas	Toimitaja	Tilaaja	Sidosryhmä

LIITE 3 a: TALOUSHALLINNON VASTUUNJAKOTAULUKKO TV 151

1 OSTOLASKUJEN SÄHKÖINEN KÄSITTELY				
1.1 Ostolaskun esikäsittelyminen palvelukeskuksessa				
Laskujen skannaus (Itella Oy)				X
Verkkolaskun välittäminen (Itella Oy)				X
Laskujen vastaanotto Rondon		X		
Sähköisen laskun perustietojen täydentäminen		X		
Toimittajarekisterin täydentäminen		X		
Alkuperäisen laskun numeron lisääminen kommentiksi hyvityslaskulle		X		
Numerotarkastus		X		
Ostolaskun esitiliöinti (lpp-tili, tatili, yksikkö)		X		
Ostolaskun reitittäminen asiakkaan asiatarkastajalle tai yhteyshenkilölle		X		
1.2 Laskujen käsittely asiakkaalla (yhteyshenkilö tai asiatarkastaja ja hyväksyjä)				
Epäselvien/virheellisten/puutteellisten laskujen selvittäminen ja reitittäminen ja tarvittaessa palautus palvelukeskukseen	X			
Ostolaskun uudelleen reitittäminen		X		
Tiliöinnin täydentäminen	X			
Sähköisten liitteiden lisääminen (tarvittaessa)	X			
Ostolaskun asiatarkastus ja reitittäminen hyväksyjälle	X			
Ostolaskun hyväksyminen	X			

Hallinnon tehtävät määriteltiin tehtäväkokonaisuuksittain (Liite 3). Kyse-lylomakkeeseen pyydettiin osallistujien kirjaamaan mitä tehtäviä varsinaisen työjärjestyksen mukaisesti teki, miten paljon arvioi tehtäväkokonaisuuteen kuluvan työaika ja mitä tehtäviä teki sijaisena. Vastauksiin pyydettiin liittämään vastaajan henkilötiedot, mutta taulukoiduissa tuloksissa virkamiehet esiintyvät ilman henkilötietoja, esim. virastosihteeri 1, virastosihteeri 2 jne. Yksikön lyhenne on taulukoissa näkyvissä vastaajan kohdalla.

5.3.1 Yleishallinnon tehtävät

Yleishallinnon tehtäviin kuuluvat tehtäväkokonaisuudet: puhelinkeskuk- sen hoito, virkapostin vastaanotto ja lähetys, virastosähköposti, diariointi, arkistointi ja arkistonhoito ja erilaiset kokous- ja tapahtuma järjestelyt.

Tutkimuksen perusteella yleishallinnon työhön luettiin kuuluvaksi myös erilaiset yksikkökohtaiseen viestintään ja tiedottamiseen, yleiseen henkilöstön neuvontaan ja ohjaukseen sekä mm. atk-laiteyhdyshenkilön tehtäviin liittyvät työt.

TAULUKKO 3 Yleishallinnon tehtäviä hoitavat virkamiehet yksiköittäin, käytetty työaika ja tehtävät.

Yksikkö/virkamies	Työajan käyttö %	Tehtävät
Häv/virastosihteeri 1	10	Virkaposti - vastaanotto ja lähetys; Diariointi; Arkistointi - arkistonhoito
Häv/virastosihteeri 2	10	Virkaposti - vastaanotto ja lähetys; Arkistointi - arkistonhoito; sijaistehtävät
Häv/virastosihteeri 3	10	Virkaposti - vastaanotto ja lähetys; Arkistointi - arkistonhoito; sijaistehtävät
Häv/ 2 virastosihteeriä 4 ja 5	ei merkin-tää	Arkistointi - arkistonhoito
Häv/ virastosihteeri 6	10	Arkistointi - arkistonhoito; Kokousjärjestelyt ym.; Yleinen henkilöstön neuvonta ja ohjeistus; Viestintä; Tiedottaminen, kokousmuistiot ym.
Häv/ suunnittelija	20	Virastoposti - sähköposti; Arkistointi - arkistonhoito; Kokousjärjestelyt ym.; Viestintä; Tiedottaminen, kokousmuistiot ym., ATK-laiteyhdyshenkilö ja muut yhdyshenkilötyöt
Vava/ apulaisjohtaja	5	Virastoposti - sähköposti; Arkistointi - arkistonhoito; Kokousjärjestelyt ym.; Viestintä; Tiedottaminen, kokousmuistiot ym., Atk -laiteyhdyshenkilö ja muut yhdyshenkilötyöt
Lahden yks/virastosihteeri 8 (osa-aikainen)	30	Puhelinkeskuksen hoito; sijaistehtävät
Lahden yks/virastosihteeri 9	20	Puhelinkeskuksen hoito, Virastoposti - sähköposti; Arkistointi - arkistonhoito; Kokousjärjestelyt ym.

Tutkimuksesta ilmeni, että yleishallinnon tehtäviä yksiköissä hoitaa hyvin moni henkilö. Selitys liittyy tehtäväkuviin. Hallintoryhmän keskustelujen ja havaintojeni mukaan virkamiesten vastualueet liittyvät moniin tehtäväkokonaisuuksiin ja esim. henkilöhallinnon tehtävien loppuun saattamiseen liittyy myös arkistointia sekä arkistonhoitoa. Vanajan vankilan apulaisjohtajan tehtävät yleishallinnossa liittyvät yksikön toiminnan käynnistämiseen vuonna 2006. Vanajan vankilan käytännön hallinnon tehtäviä voitiin organisoida laajemmin vasta vuoden 2010 kesästä lähtien, kun vankilaan perustettiin virastosihteerin virka.

Lahden yhdyskuntaseuraamustoimiston osalta puhelinkeskuksen hoito vie suuren osan puolentoista virkamiehen työajasta. Hallintoryhmässä käydyn keskustelun mukaan yhdyskuntaseuraamusasiakkaat soittavat hyvin paljon toimiston henkilökunnalle. Asiakkaat käyvät toimistolla harvoin ja sen

vuoksi puhelimitse asiointia on paljon. Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimistossa ei ollut enää tutkimushetkellä virastosihteeriä, sillä hän oli siirtynyt aluekeskuksen virkaan ja hoiti osaksi aluekeskuksesta käsin toimiston tehtäviä yhdessä Lahden virastosihteerien kanssa. Puhelinkeskuksen hoito oli erityistyöntekijöiden tehtävänä poikkeuksellisesti. Aluekeskuksessa työskentelevällä virastosihteerillä oli mahdollisuus tarvittaessa käydä hoitamassa tehtäviä myös Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimiston työpisteessään. Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimistossa ei ole vakinaista virastosihteeriä, vaikka havaintojeni mukaan tehtävään kaivataan myös yksikössä työskentelevää työntekijää, jotta asiakastyöhön keskittyvien kriminaalihuoltotyöntekijöiden työaika ei kuluisi erilaisissa hallinnon tehtävissä.

5.3.2 Taloushallinnon tehtävät

Taloushallinnon tehtäviin kuuluivat tehtäväkokonaisuudet: talouden suunnittelu ja seuranta, tavoitebudjetin laatiminen karkealla tasolla, kehysten jako alueelle ja muutokset, budjetin tallennus BO -planning ohjelmaan, kuukausittaiset BO -planning seurannat, kirjanpidon tarkistus ja mui-
tiositteet, kustannuslaskenta, sisäinen tarkastus, irtaimistokirjanpito, hankinnat, ostolaskuprosessi, vankien raha-asiat, kassanhoito, avolaitospalkat, YKS (yhdyskuntaseuraamusasiakkaiden) matkakorvausten hoito, laskutus, tilinpäätöserittelyt.

Tutkimuksen perusteella taloushallinnon tehtäväkokonaisuuksiin kuului myös suoritteiden kirjaaminen tietojärjestelmään. Rikosseuraamuslaitoksessa seurataan mm. autojen käyttöä ajopäiväkirjamerkintöjen perusteella ja ko. suoritteet tulee kuukausittain kirjata kirjanpitoon.

Taloushallinnon tehtävien hoitoa säätelee Rikosseuraamuslaitoksen taloussääntö, jossa määritellään tehtäviä hoitavat organisaatiot sekä virkamiesten työtehtävien vastuut.

Hämeenlinnan vankilan taloushallinnon (Taulukko 4) tehtävissä talouden suunnittelun ja seurannan vastuutehtäviä hoitavat määräaikaissa suunnittelijan virassa oleva virkamies ja alueella työskentelevät, vakinaiset, kaksi virastosihteeriä, joiden työpanos liittyy 100 %:sti ko. tehtävien hoitoon. Yhden virastosihteerin 10 %:n työpanos käsittää pääasiassa sijaistehtäviin liittyvää työtä. Hämeenlinnan vankilan budjetti oli vuonna 2010 noin 10,1 miljoonaa euroa (Kaleva, haastattelu 17.12.2010).

Vanajan vankilan (Taulukko 4) osalta taloushallinnon suunnittelusta ja seurannasta vastaa apulaisjohtaja, joka saa tehtävien hoitoon apua aluekeskuksen taloushallinnon tehtäviä hoitavilta virkamiehiltä. Vanajan vankilassa on yksi virastosihteeri, jonka tehtäväkenttä kattaa kaikki taloushallinnon osa-alueet. Vanajan vankilan osalta ongelmaksi on muodostunut virastosihteerin sijaisuus, koska yksikössä ei ole toista virastosihteeriä ja apulaisjohtaja ei voi hoitaa ko. tehtäviä mm. ostolaskujen asiatarkastusta sen vuoksi, että toimii ostolaskujen hyväksyjänä. Vanajan vankilan budjetti vuodelle 2010 oli noin 2, 55 miljoonaa euroa (Kaleva, haastattelu 17.12.2010).

TAULUKKO 4 *Taloushallinnon tehtäviä hoitavat virkamiehet yksiköittäin, käytetty työaika ja tehtävät*

Yksikkö/virkamies	Työajankäyttö %	Tehtävät
Häv/virastosihteeri 4	100	Ostolaskuprosessi: Suoritteiden kirjaaminen; Irtaimistokirjanpito; Ostolaskuprosessi: Palkeiden tekemän tiliöinnin tarkastus ja täydennys; Asiatarkastusoikeus toimipisteen osalta; Vankien raha-asiat (vankirahakirjanpito, vankien ansiot, Vankirahatilitykset, Vatisiirrot); Sijainen kanttiin hoidossa.
Häv/virastosihteeri 5	100	Kirjanpidon tarkistus ja muistiotositteet; Sisäinen tarkastus: vaihto- ja käyttöomaisuuden tark.; Ostolaskuprosessi: ostolaskun vastaanottaminen Rondossa; asiatarkastusoikeus toimipisteen osalta; Kassanhoito; Laskutus: Rindancella laskutettavat, laskutuspyynnöt Palkeisiin; Sijainen vankiraha-asioissa
Häv/virastosihteeri 6	10	Ostolaskuprosessi: palkeiden tekemän tiliöinnin tarkastus ja täydennys; Sijaistehtävät
Häv/ suunnittelija	49	Talouden seuranta ja suunnittelu; Budjetin tallennus BO-planningiin; Kuukausittaiset ennusteet BO-planningiin; Kirjanpidon tarkistus ja muistiotositteet; Kustannuslaskenta; Sisäinen tarkastus; Irtaimistokirjanpito; Hankinnat; Ostolaskuprosessi; Kanttiinitoiminnot - tarkastus ja hyväksyntä; Laskutus; Tilinpäätöserittelyt; Sijainen: kassanhoito, toisena sijaisena vankirahatehtävissä, ym. tarvittaessa
Vava/ apulaisjohtaja	30	Talouden seuranta ja suunnittelu; Tavoitebudjetin laatiminen karkealla tasolla (palkat/vuokrat/muut); Budjetin tallennus BO-planningiin; Kuukausittaiset ennusteet BO-planningiin; Kirjanpidon tarkistus ja muistiotositteet; Kustannuslaskenta; Hankinnat; Ostolaskuprosessi – osaksi; Avolaitospalkat: hyväksyminen; Laskutus; Sijaistehtäviä: mm kassa, ostolaskuprosessi ym. tarvittaessa
Vava/ virastosihteeri 7	ei merkintää	Kirjanpidon tarkistus ja muistiotositteet; Ostolaskuprosessi: ostolaskun vastaanottaminen Rondossa; Palkeiden tekemän tiliöinnin tarkastus ja täydennys; liitteiden skannaus laskuun; asiatarkastusoikeus toimipisteen osalta; Vankien raha-asiat; Kassanhoito; Avolaitospalkat; Tilinpäätöserittelyt; sijaistehtäviä
Lahden yks/virastosihteeri 8 (osa-aikainen)	15	YKS (yhdyskuntaseuraamus) -asiakkaiden matkakorvausten hoito; sijaistehtäviä
Lahden yks/virastosihteeri 9	30	Talouden seuranta ja suunnittelu; Tavoitebudjetin laatiminen karkealla tasolla (palkat/vuokrat/muut); Kirjanpidon tarkistus ja muistiotositteet; Kustannuslaskenta; Irtaimistokirjanpito; Hankinnat: ohjeistukset; Ostolaskuprosessi; YKS -asiakkaiden matkakorvausten hoito; sijaistehtävät

Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimistossa on ollut yksi virastosihteeri vakinaisessa virassa ja tehnyt samansisältöistä työtä kuin Lahden yhdyskuntaseuraamustoimiston virastosihteerit. Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimistossa ei ollut enää tutkimushetkellä virastosihteeriä, sillä hän oli siirtynyt aluekeskuksen virkaan ja hoiti osaksi aluekeskuksesta kä-

sin toimiston tehtäviä yhdessä Lahden yhdyskuntaseuraamustoimiston virastosihteerien kanssa. Aluekeskuksessa työskentelevällä virastosihteerillä on mahdollisuus tarvittaessa käydä hoitamassa tehtäviä myös Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimiston työpisteessään. Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimistoon kaivataan yksikössä työskentelevää työntekijää, jotta asiakastyöhön keskittyvien kriminaalihuoltotyöntekijöiden työaikaa ei kuluisi erilaisissa hallinnon tehtävissä. Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimiston budjetti vuodelle 2010 oli noin 0,53 miljoonaa euroa (Kaleva, haastattelu 17.12.2010).

Lahden yhdyskuntaseuraamustoimistossa (Taulukko 4) oli tutkimushetkellä kaksi virastosihteeriä, joista toinen oli osa-aikainen. Kokoaikaisen virastosihteerin tehtävät kattavat laajasti hallinnon tehtävien osa-alueet, joista taloushallinnon tehtäviin kuluu n. 30 % työajasta ja osa-aikainen virastosihteeri pääasiassa toimii näissä tehtävissä sijaisena. Lahden yhdyskuntaseuraamustoimiston budjetti vuodelle 2010 oli noin 0,76 miljoonaa euroa (Kaleva, haastattelu 17.12.2010).

5.3.3 Henkilöstöhallinnon tehtävät

Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluivat tehtäväkokonaisuudet: vakanssietojen ylläpito, henkilön nimittäminen, valintapäätöksen toimeenpano, palvelujakson vahvistaminen ja palkanlaskenta, kuukausittaiset ennusteet, kirjanpidon tarkistukset, henkilötyövuodet (HTV) ja kustannuslaskenta, sisäinen tarkastus, hankinnat, palkkaluetteloiden asiataarkastus (Rondo), palkkaluetteloiden hyväksyminen (Rondo), tilinpäätöserittelyt. Tutkimuksen perusteella henkilöstöhallinnon tehtäviin arviointiin kuuluvaksi myös palvelussuhdeaikaisten päätösten valmistelu johtajalle päätettäväksi, palvelussuhteen päättämiseen liittyvät tehtävät, henkilökunnan neuvonta ja opastus palvelussuhdeasioissa ja tapaturma-asiamiehen tehtävät.

Tutkimuksen mukaan (Taulukko 5) henkilöstöön liittyvät tehtävät ovat keskittyneet pääasiassa yhdelle henkilölle kunkin yksikön osalta hoidettavaksi. Hallintoryhmän keskusteluissa saatujen kommenttien perusteella arvioin, että henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät eivät ole aikataulutettuja siinä määrin, kuin taloushallinnon tehtävät. Tehtävän suunnitelmallisen hoidon ja loppuun suorittamisen voi työntekijä määrittää tai sopia esimiehensä kanssa yksikkökohtaisesti. Nimittämisvalmisteluihin liittyen Vanajan vankilan ja Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimiston osalta Heli-järjestelmässä virkahakujen julkaisemisen hoiti jo kyselyn tekemisen hetkellä keskitetysti aluekeskuksen virkamies.

TAULUKKO 5 Henkilöstöhallinnon tehtäviä hoitavat virkamiehet, työajan käyttö ja tehtävät

Yksikkö/virkamies	Työajan- käyttö %	Tehtävät
Häv/virastosihteeri 1	ei ilmoitusta	Henkilön nimittäminen: hakemusten vastaanottaminen ja diariointi; diaarikirjaus valinnasta
Häv/virastosihteeri 6	60	Vakanssitietojen ylläpito; Henkilön nimittäminen: palvelusuhde laitetaan haettavaksi, hakuilmoitusten teko >Heli, TE-keskus, sanomalehti, Rinki, sähköposti yksiköt, yhdistelmä/muistio hakijoista, Valintapäätöksen toimeenpano: valinnasta ilmoittaminen hakijoille; Palvelujakson vahvistaminen ja palkanlaskenta: palvelujaksoilmoitus Herttaan/Palkeisiin, henkilötietoilmoitus Palkeisiin, nimittämiskirja Hertasta/Palkeista, nimittämiskirjan asiatarkastus ja esittely > toimivalta, Palvelussuhteen aikaisten päätösten valmistelu johdolle hyväksyttäväksi (kokemus-osa-päätökset, vuosiloma-oikeuspäätökset, palkkaan vaikuttavat päätökset), perinnät palkasta > ilmoitus Palkeisiin, verokortti Palkeisiin, palkanmaksun seuranta; Henkilökunnan neuvonta ja opastus palvelussuhteen aikana; Tapaturmasiamies; Palvelussuhteen päättymisen liittyvät tehtävät; Kirjanpidon tarkistukset: palkkaluetteloiden asiatarkastus Rondo, Tilinpäätöserittelyt – palkasta perintöjen osalta.
Häv/ suunnittelija	10	Sijaistehtävät yllä mainitun virastosihteerin osalta henkilöstöhallinnon asioissa; Tilinpäätöserittelyt palkasta perintöjen osalta.
Vava/ virastosihteeri 7	ei merk.	Perinnät palkasta > ilmoitus Palkeisiin
Vava/ apulaisjohtaja	15	Kaikki samat tehtävät, mitä Häv:n kahdella virastosihteerillä on yllä mainittu ja lisäksi; yhdistelmät päättäjille /kutsut haastatteluun, esittely ja valinta > päätöstoimivalta; Henkilötyövuodet (HTV) ja kustannuslaskenta
Lahden yks/virastosihteeri 8 (osa-aikainen)	50	Yhdyskuntaseuraamustoimiston osalta valvojapalkkiot
Lahden yks/virastosihteeri 9	20	Henkilön nimittäminen: hakemusten vastaanottaminen ja diariointi; diaarikirjaus valinnasta; palvelusuhde laitetaan haettavaksi, hakuilmoitusten teko >Heli, TE-keskus, sanomalehti, Rinki, sähköposti yksiköt, yhdistelmä/muistio hakijoista, yhdistelmät päättäjille /kutsut haastatteluun Valintapäätöksen toimeenpano: diaarikirjaus valinnasta, valinnasta ilmoittaminen aluekeskukselle, valinnasta ilmoittaminen hakijoille, Palvelujakson vahvistaminen ja palkanlaskenta: palvelujaksoilmoitus Herttaan/Palkeisiin, henkilötietoilmoitus Palkeisiin, nimittämiskirja Hertasta/Palkeista, nimittämiskirjan asiatarkastus ja esittely > toimivalta, perinnät palkasta > ilmoitus Palkeisiin, verokortti Palkeisiin, palkanmaksun seuranta; Kirjanpidon tarkistukset: palkkaluetteloiden asiatarkastus Rondo.

Hämeenlinnan vankilan henkilökuntamäärä on 153, joista johtoa 3, kuntoutushenkilöstöä 11, tukipalveluhenkilöstöä 18, työnjohtoa 10, kiinteistönhoitohenkilöitä 7 ja valvontahenkilökuntaa 104 virkamiestä. (Hämeenlinnan vankila 2010.)

Vanajan vankilan henkilökuntamäärä on 34, joista johto/hallintotehtäviä hoitaa 2 ½ virkamiestä (johtajan virka on yhteinen Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimiston kanssa), perhe- ja päihdekuntoutushenkilöstöä on 2, vankien aktiivitoimintojen työnjohtoa, kiinteistöhoito- ja taloushuoltohenkilöstöä 6, valvontahenkilökuntaan ja vankien rangaistusajan suunnitelmien ohjaushenkilökuntaa 23. Lisäksi yksikössä työskentelee 1 sosiaalityöntekijä ostopalvelutyöntekijänä ja Rikosseuraamuslaitoksen terveydenhuoltoyksikön 2 sairaanhoitajaa poliklinikalla. (Vanajan vankila 2010.)

Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimiston henkilökuntamäärä on 8, josta johto/hallinnon tehtäviä hoitaa 1½ virkamiestä ja 7 rikosseuraamustyöntekijää ovat yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanon tehtävissä. (Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimisto 2010.)

Lahden yhdyskuntaseuraamustoimiston henkilökuntamäärä on 14, joista johto/ hallinnon tehtävissä toimivia on 3, 10 kriminaalihuoltotyöntekijä tai sosiaalityöntekijä -nimikkeellä olevaa toimii yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanossa ja vankilasta vapautuneiden valvontatehtävien asiakastyössä ja yksi henkilö toimii siistijänä. (Lahden yhdyskuntaseuraamustoimisto 2010.)

5.3.4 Taloushuollon tehtävät

Taloushuollon tehtäviin kuuluivat: yksikön taloushuollon hankinnat, yksikön kalustehankinnat, yksikön kiinteistöhuollon hankinnat.

Tutkimuksen perusteella arvioitiin taloushuollon tehtäväkokonaisuuteen liittyväksi kuuluvan myös henkilökunnan asuntojen isännöinti.

Valtiovarainministeriö ohjaa valtionhallinnon keskitettynä yhteishankintayksikkönä toimivaa Hansel Oy:tä ja Senaatti-kiinteistöt -liikelaitosta. Senaatti -kiinteistöt tuottaa valtion omistamissa kiinteistöissä toimitilapalveluja ja kiinteistöjen hoitoon liittyviä muita palveluja. Virastot ja laitokset tekevät omat hankintansa ensisijaisesti käyttämällä Hansel Oy:n keskitettyjä sopimuksia. (Valtion hankintastrategia – hankintatoimen kehittämisen toimenpideohjelma 35/2009, 15.)

Taloushuollon (Taulukko 6) hankintoihin liittyvä ohjaus ja sopimusten käytön varmistaminen keskittyvät vankiloissa hallintotyötä tekeville vastuuhenkilöille. Tutkimuksessa ei selvinnyt kuka ko. asioita hoitaa yhdyskuntaseuraamustoimistoissa. Taloushuollon tehtävät liittyvät yksikkökohdaisiin sovelluksiin Valtion hankintastrategiasta.

TAULUKKO 6 Taloushuollon tehtäviä hoitavat virkamiehet, työajan käyttö ja tehtävät

Yksikkö/virkamies	Työajankäyttö %	Tehtävät
Häv/ suunnittelija	10	Yksikön taloushuollon hankinnat: kilpailutukset, ohjeistukset, sopimusten laadinta; Yksikön kalustehankinnat: kilpailutukset, ohjeistukset; Yksikön kiinteistöhuollon hankinnat ohjeistukset; Henkilökunnan asuntojen isännöinti (myös Vanajan vankilassa sijaitsevat henkilökunta-asunnot)
Vava/ apulaisjohtaja	5	Yksikön taloushuollon hankinnat, kalustehankinnat, kiinteistöhuollon hankinnat: kilpailutukset, ohjeistukset, sopimusten laadinta

Vuoden 2010 aikana valtion hankintastrategian soveltamiseen ja Hansel – kilpailutettujen sopimusten kautta hankintoihin on Rikosseuraamuslaitoksessa kiinnitetty erityistä huomiota. Arvioni mukaan yksiköiden ns. pienhankinnoissa olisi saavutettavissa etuja, kun kilpailutus tehtäisiin rikosseuraamuskeskuksittain tai edes kahden yksikön osalta yhteisesti.

Tutkimuksessa olivat mukana myös yhdyskuntaseuraamusten ja rangaistusten täytäntöönpanoon sekä työaikaseurannan/tuntikirjanpitoon liittyvien tehtävien kartoittaminen. Valmistelun yhteydessä ko. tehtäväkokonaisuuksien kuulumisesta hallinnon tehtäviksi oltiin hallintoryhmän jäsenten keskuudessa erimieltä. Tiedossamme oli kuitenkin, että ko. tehtäviä tekivät Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintoryhmään nimetyt henkilöt, joten kyselyllä päätettiin kartoittaa mitä tehtävät olivat ja miten paljon ne työaikaa veivät.

5.3.5 Yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpano yhdyskuntaseuraamustoimistoissa

Yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanon tehtäväkokonaisuudet: lausuntopyyntöjen kirjaaminen, osoitetietojen tarkistus väestörekisteristä, rikosrekisteritietojen tulostus, tutkintapöytäkirjojen tilaaminen, tuomiotietojen kirjaaminen, valvonnanjärjestelypyyntöjen kirjaaminen, nuorisorangaistus > TP (täytäntöönpano) -suunnitelmapyyntöjen kirjaaminen, asiakirjojen arkistointi ja lähettäminen Riseen, ykp (yhdyskuntapalvelun) päivystys.

Yhdyskuntaseuraamukset ovat rangaistuksia, joita tuomioistuin määrää rikosprosessissa. Yhdyskuntaseuraamuksia ovat ehdollisesti rangaistujen nuorten valvonta ja nuorisorangaistusten täytäntöönpano, yhdyskuntapalvelun toimeenpano ja ehdonalaan vapautteen vankilasta päässeiden valvonta. (Rikosseuraamuslaitos 2010).

TAULUKKO 7 *Yhdyskuntaseuraamustehtäviä hoitavat virkamiehet, työajan käyttö ja tehtävät*

Yksikkö/virkamies	Työajan- käyttö %	Tehtävät
Lahden yks/ virastosihteeri 8 (osa-aikainen)	50	Samat tehtävät kuin toisella virastosihteerillä, lukuun ottamatta rikosrekisteritietojen tulostusta ja tutkintapöytäkirjojen tilaamista.
Lahden yks/ virastosihteeri 9	30	Lausuntopyyntöjen kirjaaminen, osoitetietojen tarkistus väestörekisteristä, rikosrekisteritietojen tulostus, tutkintapöytäkirjojen tilaaminen, tuomiotietojen kirjaaminen, valvonnajärjestelypyyntöjen kirjaaminen, nuorisorangaistus > TP-suunnitelma-pyyntöjen kirjaaminen, asiakirjojen arkistointi ja lähettäminen Rikosseuraamusviraston kehittämysyksikköön

Yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanotehtävät lausuntotyö, joka Lahden toimistossa tehdään vielä oman henkilökunnan työpanoksella, tekee Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimiston osalta pääsääntöisesti Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen työntekijä, joka työskentelee yhdyskuntaseuraamustoimistossa (Haula, haastattelu 22.12.2010).

5.3.6 Rangaistusten täytäntöönpano vankiloissa

Rangaistusten täytäntöönpano organisoitui uudelleen 1.1.2010 Risealan muutoksessa Hämeenlinnan ja Vanajan vankiloiden osalta. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen täytäntöönpanoyksikkö toimii Turussa ja vastaa koko alueen rangaistustaan suorittavien tuomiopäätösten lainmukaisesta täytäntöönpanosta ja tutkintavankeuden toimeenpanosta. Tutkimuksen mukaisesti alueen yksiköissä on virkamiehiä, yhdyshenkilöitä, jotka hoitavat vankien kanssa tehtävät täytäntöönpanon toimenpiteet.

TAULUKKO 8 *Rangaistusten täytäntöönpanoyksikön yhdyshenkilöinä toimivien virkamiesten työajan käyttö ja tehtäväkokonaisuus*

Yksikkö/virkamies	Työajankäyttö %	Tehtävät
Häv/virastosihteeri 1	90	Täytäntöönpanon yhdyshenkilön tehtävät vankilassa.
Häv/virastosihteeri 2	90	Täytäntöönpanon yhdyshenkilön tehtävät vankilassa.
Häv/virastosihteeri 3	90	Täytäntöönpanon yhdyshenkilön tehtävät vankilassa.
Vava/ apulaisjohtaja	20	Täytäntöönpanon yhdyshenkilön tehtävät vankilassa.

Vankien kanssa asiointiin liittyy tutkintavankeuden tai lainvoimaisen tuomiopäätöksen suorittamisen aloituksen asiakirjat ja tietojen tarkistaminen tarvittaessa, uusien tuomiopäätösten, haasteiden, erilaisten muiden tiedoksiantojen antaminen todisteellisesti tiedoksi vankilassa olevalle, eh-

donalaiseen vapauteen määrittämisen osalta kuuleminen ja päätöksen teko ja rangaistuksen suorittamisen jälkeen vapauttamisen asiakirjojen tuottaminen.

Täytäntöönpanon yhdys henkilön tehtäviin (Taulukko 8) kuuluu toimia alueen täytäntöönpanoyksikön virkamiesten, laitoksen ulkopuolelta asioivien, virkatehtäviä hoitavien mm. poliisin, ulosottomiesten, haastemiesten, käräjä- ja hovioikeuksien henkilökunnan, asianajajien ja vangittuina olevien henkilöiden kanssa yhteistyössä. Tutkimus osoitti, että yksittäisiä tehtäviä vastaajat eivät nimenneet ja niitä on vaikea nimetä, sillä ne liittyvät niin kiinteästi vangin rangaistuksen suorittamisen tilanteeseen. Täytäntöönpanon yhdys henkilötyö on vankilassa käsite, joka tunnetaan, vaikka ei pystyittäisikään sanoilla määrittelemään.

Hämeenlinnan vankilasta kahden virastosihteerin virkatehtävät on määriteltä Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon yhteisiin tehtäviin kuuluviksi ja yksi virastosihiteeri jää ns. täytäntöönpanon yhdys henkilötyöhön sekä voi kuulua täytäntöönpanoyksikön henkilökuntaan. Vanajan vankilan osalta apulaisjohtajan tehtävissä olleet yhdys henkilön työt organisoituvat tulevaisuudessa vankien rangaistusajan suunnitelmista vastaavien rikosseuraamusesimiesten tehtäväkuviin. LSRA:n täytäntöönpanopäällikön mukaan avolaitoksessa työtehtävien määrä on vähäisempi kuin suljetussa laitoksessa (Hilksa, haastattelu 27.5.2010).

5.3.7 Työajan seurannan ja tuntikirjanpidon tehtävät sekä johto – ja esimiestehtävät

Työajan seurannan ja tuntikirjanpidon tehtävät (Taulukko 9) ja johto- ja esimiestehtävät (Taulukko 10) eivät sisältäneet lomakkeessa ennalta määriteltä tehtäviä. Tutkimuksen mukaan työajan seurannan ja tuntikirjanpidon kokonaisuuteen liittyvät Timecon -työaikakirjanpidon leimauksien ohjaus ja opastus sekä saldojen korjaus. Timecon -työaikakirjanpidosta saadaan erilaisia raportteja, jotka toimitetaan laitoksen vastuuhenkilöille jatkotoimenpiteitä tai seurantaa varten. Timeconiin liittyvät pääkäyttäjän tehtävät työllistävät myös hallinnon henkilökuntaa.

TAULUKKO 9 Työajan seurantaan ja tuntikirjanpitoon toimivien virkamiesten työajan käyttö ja tehtäväkokonaisuus

Yksikkö/virkamies	Työajan-käyttö %	Tehtävät
Häv/virastosihiteeri 6	10	Työajan seurannan ja tuntikirjanpidon tehtävät: Timecon leimaus/saldot (mm. leimauksen opastus ja korjaus, saldokorjaukset, Timecon –yhdys henkilö pääkäyttäjän suuntaan,), Ruokalaraportit kuukausittain.
Häv/suunnittelija	2	Virastosihteerin sijaisena toimiminen

Henkilökuntaruokailun käyttökirjaus voidaan tehdä vankiloissa Timecon-järjestelmään ja ko. järjestelmästä tehdään ilmoitukset palkkaperintään sekä henkilöille itselleen tiedoksi.

TAULUKKO 10 Johto- ja esimiestehtävissä toimivien hallinnon tehtäviä tekevien virkamiesten työajan käyttö

Yksikkö/virkamies	Työajankäyttö %	Tehtävät
Häv/suunnittelija	10	Johto- ja/tai esimiestehtävät: lähiesimies - virastosihteeri ja talousmestarit; johtoryhmän jäsen ja/tai sihteeri (Häv:n laaja)
Vava/ apulaisjohtaja	15	Johto- ja/ tai esimiestehtävät: johtajan sijainen; lähiesimies - virastosihteeri; johtoryhmän jäsen ja/tai sihteeri

Johto- ja esimiestehtävät liittyivät tutkimuksen mukaan johtajan sijaisena toimimiseen, lähiesimiestehtäviin virastosihteereiden osalta ja johtoryhmässä työskentelyyn.

5.3.8 Ohjelmaosaaminen ja muut tehtävät

Tutkimuskysymyksenä, Ohjelmat -kohdassa (Taulukot 11 ja 12), kysyttiin mitä atk-ohjelmia virkamiehet käytti työssään ja missä roolissa – varsinaisena käyttäjänä, sijaisena, pääkäyttäjänä tai yhdyshenkilönä.

TAULUKKO 11 Vanajan vankilan ja Lahden yhdyskuntaseuraamustoimiston hallinto- henkilökunnan ohjelmaosaaminen

Yksikkö/virkamies	Tehtävät
Vava/ apulaisjohtaja	Open Office, Diaari (pääkäyttäjä), Selainposti/Notes-sähkö-posti(käyttövaltuusyhdyshenkilö), Rondo, BO-planning, BO-raportointi, Hertta, Travel (sijainen/matkasiihteeri),Tarmo(yhdyshenkilö), Web-arvionti (pääkäyttäjä),Vati(pääkäyttäjä), Itella Extranet Luottokunta - Eurocard, Lindell-nettitilaus, Hansel,; käyttövaltuusyhdyshenkilö, henkilökunnan ohjaus ja opastus eri ohjelmissa
Vava/ virastosihteeri 7	Open Office, Selainposti/ Notes-sähkö-posti (käyttövaltuusyhdyshenkilö), Raindance, Rondo, AvolaitosPrima (pääkäyttäjä), Travel (matkasiihteeri/yhdyshenkilö), Tarmo (yhdyshenkilö), Timecon (pääkäyttäjä), Vati, henkilökunnan ohjaus ja opastus eri ohjelmissa
Lahden yks/ virastosihteeri 8 (osa-aikainen)	Rondo (sijainen), Hertta (sijainen), Travel(sijainen), Timecon, Tyyne, Väestötietojärjestelmä
Lahden yks/ virastosihteeri 9	Open Office, Diaari , Selainposti/ Notes-sähköposti, Raindance, Rondo, BO-raportointi, Heli, Hertta, Travel, Tarmo, Web -arvionti, Tyyne, Väestötietojärjestelmä, Rikostietojärjestelmä;

Tutkimuksesta ilmeni (Taulukot 11 ja 12), että virkamiehet käyttivät työvälineinään hyvin monia atk-ohjelmia. Yksiköissä tehtävät hallinnon työt ovat hyvin automatisoitu. Tällä perusteella arvioin, että tehtäviä voitaisiin hoitaa myös muualta käsin kuin työskentelemällä asianomaisessa yksikössä, jonka virkamieheksi on nimitetty tai sijoitettu.

TAULUKKO 12 Hämeenlinnan vankilan hallintohenkilökunnan ohjelmaosaaminen

Yksikkö/virkamies	Tehtävät
Häv/virastosihteeri 1	Open Office, Diaari-ohjelma, Rondo, Travel, Tarmo, Vati, Väestötietojärjestelmä, Rikosrekisteri – ei yhdyshenkilö/ varayhdyshenkilö tai pääkäyttäjätehtäviä
Häv/virastosihteeri 2	Open Office, Diaari-ohjelma (sijainen), Rondo, Travel, Tarmo, Vati, Väestötietojärjestelmä, Rikosrekisteri – ei yhdyshenkilö/ varayhdyshenkilö tai pääkäyttäjätehtäviä
Häv/virastosihteeri 3	Open Office, Diaari-ohjelma (sijainen), Rondo, Travel, Tarmo, Vati, Väestötietojärjestelmä, Rikosrekisteri – ei yhdyshenkilö/ varayhdyshenkilö tai pääkäyttäjätehtäviä
Häv/ virastosihteeri 4	ei vastausta
Häv/ virastosihteeri 5	Open Office, Selainposti/ Notes-sähköposti, Raindance, Rondo, WINpos/ vankirahaohjelma (sijainen), Heli (sijainen), Tarmo, Vati (sijainen) - ei yhdyshenkilö/ varayhdyshenkilö tai pääkäyttäjätehtäviä, Hertta-ohjelmassa neuvonta
Häv/ virastosihteeri 6	Open Office, Selainposti/ Notes-sähkö-posti (pääkäyttäjä), Raindance, Rondo, BO -raportointi, Heli (pääkäyttäjä), Hertta(pääkäyttäjä), Travel (matkasihteeri), Tarmo, Prima (pääkäyttäjä), Web -arvionti (pääkäyttäjä), Timecon (yhdyshenkilö), Personec -aika, Itella Extranet, Elisa Helpnet; käyttövaltuusyhdyshenkilö, henkilökunnan ohjaus ja opastus eri ohjelmissa
Häv/ suunnittelija	Open Office, Selainposti/ Notes-sähkö-posti (käyttövaltuusyhdyshenkilö), Raindance, Rondo, BO-planning, BO-raportointi (sijainen), Heli (sijainen/pääkäyttäjälle), Travel(sijainen/matkasihteerille),Tarmo(yhdyshenkilö), Web-arvionti (sijainen/yhdys-henkilölle), Timecon (sijainen/yhdyshenkilölle), Vati (sijainen), Itella Extranet, Luottokunta- Eurocard, Topper Webdata, Lindell-nettitilaus, Hansel, käyttövaltuusyhdyshenkilö, henkilökunnan ohjaus ja opastus eri ohjelmissa

Vastuullisia, henkilökunnan ohjaus ja neuvontatehtäviä sekä pääkäyttäjätehtäviä on jokaisessa yksikössä usealla virkamiehellä. Osaamisen keskittäminen mahdollistaa ohjauksen tehokkaamman käytön ja ohjauksen hankkimisen myös oman organisaation ulkopuolelta. Havaintojeni ja kokemuksen mukaisesti vankiloissa on otettu paljon uusina työvälineinä monia atk-ohjelmia käyttöön hyvin minimaalisella käyttäjäkoulutuksella ja luotettu siihen, että työ tekijäänsä opettaa. Oppimista varmasti tapahtuu yrityksen ja erehdyksen kautta, mutta tehokkaasta työajan käytöstä ei silloin voida puhua.

Rikosseuraamuslaitos on organisaatiouudistuksen kautta siirtymässä toiminnan organisoinnissa prosessiperusteiseen ajatteluun, jolloin tavoitteena on tuloshakuinen ja asiakaslähtöinen toimintatapa. Lecklinin (2006,123) mukaan prosessit organisaatiossa ovat tehtävien joukko, jotka on liitetty toisiinsa hyödyn maksimoimiseksi. Edellä kuvatut tehtäväkokonaisuudet ja tehtävät arvioin Rikosseuraamuslaitoksen, kuten myös LSRA:n ja sen rikosseuraamuskeskusten sekä myös yksiköiden prosessien lähtökohdiksi, jotka tulee kuvata ja kehittää toimiviksi kokonaisuuksiksi. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen taloushallinnon tehtäväprosessien kuvauksiin olen tutustunut Vanajan vankilan virastosihteerin työjärjestyk-

sen määrittelyn yhteydessä, mutta Rikosseuraamuslaitoksessa tehtyjä prosessikuvauksia esim. taloushallinnon tehtävistä en ole löytänyt.

Rikosseuraamuslaitoksen toiminta - ja tavoitesuunnitelmassa vuosille 2011 - 2014 viitataan suunnittelukaudella erilaisten toimintoihin liittyvien prosessien kehittämiseen. Lecklin (2006,130) kirjoittaa organisaation toiminnan kehittämisen liikkeelle lähdön tapahtuvan ydinprosessien tunnistamisesta. Ydinprosessien alapuolella ovat alaproessit, joita ovat organisaation operatiiviset toimintaproessit ja niitä seuraavat työproessit, jotka määrittävät yksityiskohtaisesti työntekijän työsuoritusta. Mikroproessit ovat yksityiskohtaisimpia ja niillä voidaan kuvata esim. asiantuntijatyössä asiantuntijan päätöksentekoproessia (Honkanen, 2006, 172 -173). Prosessit kuvataan usein graafisesti. Laamasen (2001, 76) mukaan hyvä prosessikuvaus sisältää prosessien väliset kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja kehittämisen kohteena olevan toimijan omaa roolia tavoitteen saavuttamiseksi. Lisäksi prosessikuvaus edistää toimijoiden yhteistyötä ja antaa mahdollisuuksia toimia vaatimusten mukaisesti eri tilanteissa. Prosessien kuvaus tekee toiminnot näkyväksi ja esittää miten tehtävät voidaan hoitaa paremmin (Hokkanen, 2006, 177). Julkishallintoa varten on laadittu prosessikuvaussuositus JHS 152 (JHS -suositukset 2010). Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella on tarkoituksenmukaista odottaa Rikosseuraamuslaitoksen tasolla tehtäviä ydinprosessien kuvauksia, jotta operatiiviset toimintaproessit ja työntekijätasoiset työproessit voidaan kuvata toimiviksi kokonaisuuksiksi. Arvioin, että Länsi-Suomen rikosseuraamusalue voi vaikuttaa prosessien kuvauksen jouduttamiseen, tiedostamalla toiminnan kehittämisen vaatimukset ja korostamalla toiminnan kehittämiseen liittyviä suunnitelmia sekä aikatauluja Rikosseuraamuslaitoksen johtoryhmässä.

Muuta -kohdassa määriteltiin Toiminnasta vastaavan ja Turvallisuudesta vastaavan virkamiehen tehtäväkokonaisuuksiin vastauksen antomahdollisuus. Tehtäviä ei määritelty ennakoon. Tutkimuksen mukaan toiminnoista ja turvallisuudesta vastaavana toimi Vanajan vankilan apulaisjohtaja ja tehtävät liittyivät toimintojen osalta vankien aktiivitoiminnan organisointiin sekä päätöksentekoon toimintaan sijoittamiseksi. Turvallisuuteen liittyi vastuutehtäviä laitosjärjestyksen organisoimiseksi. Tehtävät liittyvät hallintopalveluun lainsäädännön määrääminä virkatehtävinä. Tehtäviä tekee pääasiallisesti hallintotehtäviä hoitava virkamies. Tehtäväkentän moninaisuus kuvaa työtehtävien monipuolisuutta sekä henkilökuntaresurssien vähäisyyttä yksikössä.

6 HÄMEEN RIKOSSEURAAMUSKESKUKSEN HALLINNON KEHITTÄMISTYÖ

6.1 Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen hallinnon kehittämistyö

Rikosseuraamuslaitoksen ja rikosseuraamusalueiden organisaatiomuutos ja kehittämistyö ovat vastanneet organisaation ulkoisiin vaatimuksiin, johon Kvist ja Kilpiä (2006) viittaavat. Sisäisiin vaatimuksiin vastaaminen on käynnistynyt vähitellen vuoden 2010 aikana. Muutosprosessissa Rikosseuraamuslaitos turvautui konsultteihin, jotka ohjasivat prosessin muokkaamista toimivaksi ja loogisesti eteneväksi. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella muutosprosessia on viety eteenpäin omin virkamiesvoimin. Rikosseuraamuslaitoksen muutos oli iso ja organisaatiomuutoksen onnistumiseksi panostettiin erityisesti muutosjohtamiseen, jonka Virtanen ja Wennberg (2007, 51 - 60) nostavat keskeiseksi onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Jo aivan prosessin alusta lähtien aluekeskusten ja laitosten johtajat otettiin mukaan prosessiin ja valmennettiin heitä muutosten hyödyn ja vaikuttavuuden tunnistamisessa, erilaisten mittauskäytäntöjen tuntemisessa ja hyvien käytäntöjen työstämisessä. Johtamisen ajanmukainen osaaminen varmistettiin valmentamalla. Rikosseuraamuslaitos on ollut kautta historiansa hyvin hierarkkinen organisaatio, jossa kokemukseni mukaan henkilökunta on tottunut esimiesvallan käytön myötä hyväksymään muutokset ilman suurempaa vastarintaa. Muutosvastarintaa kyllä syntyi. Havaintojeni mukaan siihen sopeuduttiin juuri sen vuoksi, että oman yksikön johtaja osasi mm. tiedottaa ja keskustella muutoksen välttämättömyydestä kyseenalaistajan kanssa välittömästi ja myös vedota lakiin, jota virkamiehen toiminnassaan tulee noudattaa. Laamanen (2001, 262 - 263) kuvaa ihmisen sitoutumisen astetta muutoksen kokemuksen seurauksena. Virkamiehet, jokainen meistä työntekijöistä, sitoutui vähitellen muutokseen pitkään kestäneen - vuodesta 2006 vuoden 2010 alkuun - muutoksen valmistelun myötä.

Valtakunnallisesti rikosseuraamuslaitoksessa jatkettiin jo vuonna 2006 alkanutta virkarakenneuudistusta. Virkamiehet sijoitettiin uudelleen organisaationmuutoksen, Konnun suon lakkauttamispäätöksen sekä Pelson vankilan supistamispäätöksen aiheuttamien virkatehtäväkohdennusten vuoksi. LSRA:ta ”rakennettiin” uuden toiminta- ja johtamismallin pohjalta. Aluekeskuksen toimipaikka siirrettiin Turusta Tampereelle. Aluekeskusten toimipaikkojen sijoitukseen vaikuttivat aluepoliittiset näkökulmat. (Kaleva, haastattelu 23.9.2010.)

LSRA:n hallinnon organisoinnin kehittämisen projekti alkoi keväällä 2009, mutta toisin kuin Riseala 2010-hankkeessa, alueen omien virkamiesten oman toimen ohella tekemänä. LSRA:n hallinnon kehittämisen lähtökohtana oli kuvassa 8 esitetty LSRA:n aluekeskuksen yhteisten teh-

tävien malli. Kehittämistyön hallintoryhmään valittiin virkamiehiä Länsi-Suomen aluevankilasta sekä Länsi-Suomen rikosseuraamusalueeseen tulevaisuudessa kuuluvista yksiköistä, johon ryhmään myös itse kuului. Tammen (2007, 3) tulkinta siitä, että kokemus vaikutusmahdollisuuksista luo positiivisen tunteen muutosta kohtaan ja näyttäytyy aktiivisena haasteena, piti havaintojeni mukaan paikkansa. Kehittämistyö ryhmässä eteni innovatiivisesti (Lagus ym. 2001, 44, Kuva 12) ja tuotti hyvän tuloksen aluekeskuksen osalta. LSRA:n tehtävät -malli on ollut aluekeskuksen toiminnan ohjauksessa käytössä siitä lähtien sekä pohjana aluekeskuksen tehtäväkuville (Kaleva, haastattelu 17.12.2010).

LSRA:n hallintotiimissä keskusteltiin useaan otteeseen siitä mitä tarkoitetaan hallintopalveluilla, hallintotyöllä ja hallinnon tehtävillä. Jokaisella ihmisellä on jonkinlainen mielikuva siitä, mitä tarkoitetaan, kun puhutaan hallintopalveluista tai hallinnon tehtävistä. Mielikuva ohjaa useimmiten ajatuksen viranomaispalveluihin, joita tehdään erilaisissa julkisyhteisöjen virastoissa tai toimistoissa ja käytännössä tehtäviä hoitavat virastoshteerit. Keskusteluissa todettiin, että LSRA:n hallintopalveluiden yleisenä tehtävänä on tukea aluekeskusta, sen alaisuuteen kuuluvia toimistoja ja vankiloita niiden perustehtävissä ja hallinnossa. Hallinnon työtä tekevät virkamiehet valmistelevat, esittelevät ja toimeenpanevat alueen tai yksiköiden johtajien päätettäväksi kuuluvat asiat. Hallinnon tehtäviin kuuluvat asiat liittyvät strategiseen suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin esim. yleis-, talous- ja henkilöstöhallinnon, työnantajatehtävien ja viestinnän osalta. Hallintotehtäviä ovat myös erilaiset lainsäädännön tai määräysten kautta tulevien viranomaistehtävien hoito.

LSRA:n ja aluekeskuksen yksiköiden kehittäminen on pyritty hoitamaan myös kaiken arkityön lisäksi, omin virkamiesvoimin. Alueellinen kehittäminen on vasta alkuvaiheessa. Aluekeskuksen organisoitumisen, resurssisijoitusten ja virkanimitysten, jälkeen aluekeskuksessa todettiin, että entiset resurssit ja toimintatavat eivät mahdollista enää laadukasta hallinnon työtä kaikissa laitousyksiköissä ja työpaineet kohdistuivat yksiköistä aluekeskukseen. Kiireellisimmäksi kehittämiskohteeksi tunnistettiin Hämeen rikosseuraamuskeskukseen kuuluvien yksiköiden toiminta ja yhteisiksi luokiteltavien hallinnon tehtävien hoito (Kaleva, haastattelu 23.9.2010).

6.2 Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon toimintamallin ja toimintatavan kehittäminen

Tässä kappaleessa kuvataan Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin ja -tavan kehittämisen empiiristä kehittämisprosessia, tutkimuksen sekä havainnoinnin menetelmin saatuja tuloksia syksystä 2009 vuoden 2010 loppuun. Hallinnon tehtäviin liittyvän kyselyn tulokset on kuvattu 5-kappaleessa.

6.2.1 LSRA:n rikosseuraamuskeskusten hallinnon kehittämispäivät 2009 Turussa

Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen rikosseuraamuskeskusten ensimmäiset hallinnon kehittämisen päivät pidettiin 8-9.12.2009 Turussa. Organisaatiomuutos Rikosseuraamuslaitokseksi oli suuri muutos ja siihen liittyi niin rakenteiden kuin toimintakulttuureiden, organisaatiokäyttäytymisen sekä –ajattelutapojen radikaaleja muutoksia. Kvist & Kilpiä (2006, 26 - 28) viittaavat siihen, että tällaisessa tilanteessa muutos on monimutkainen, vaativin ja pitkäkestoisin sekä toiminnallista ohjausta vaativa. Kehittämispäivään osallistuivat LSRA:n eri yksiköissä hallinnon tehtäviä tekevät. Toiminnallisen ohjauksen lähtökohtana oli päivien aikana tutustua toistemme käytännön työhön, perehtyä 2010 alkavan uuden organisaation suunnitteluvaiheisiin ja jatkaa ideointia (Lagus ym. 2001, 44, kuva 12) ja suunnittelua niin alueen kuin uusien toiminta- ja työtapojenkin osalta.

Muutokseen liittyy aina henkilöstöön liittyviä haasteita. Havaintojeni sekä hallintoryhmässä käytyjen keskustelujen mukaisesti tämän muutoksen osalta ne olivat erityisen suuria ja aiheutuivat rakenteiden ja toimintakulttuureiden yhdistämisen vastustamisesta. Muutoksen hahmottaminen vie aikaa ja vaatii ihmisten biologisten rajojen (Arikoski & Sallinen 2008, 7-10) huomioon ottamista. Hallintoryhmä toimi muutoksen aloittajana (Lagus ym. 2001, 39) ja hallinnon työssä mukana olevat virkamiehet, tässä yhteistilaisuudessa, jatkoivat muutoksen visiointia käytäntöön. Hallintoryhmän pyrkimyksenä oli laaja-alainen kuuleminen ja kaikille, joita muutos erityisesti koskee, muutoksesta tietoisuuden tuottaminen Kari Helinin johtopäätöksen mukaisesti ”Ensi muuttuu ajattelu – sitten vasta toiminta” (Lagus ym. 2001, 36).

Kehittämispäivien aikana tiedotettiin ja keskusteltiin LSRA:n organisaatiosta, tehtävistä, resursseista sekä rikosseuraamuskeskusten Riseala 2010 –hankkeen yhteydessä suunnitelluista toiminnoista. Hallinnon uudistuksessa 2006 tavoitteena olleiden hallinnon tehtävien organisointia ei alueellisesti ole pystytty täysimääräisesti toteuttamaan vielä vuoteen 2009 mennessä. Hallinnon tehtävien uudistuksessa virkamiehet, jotka alueen yhteisiä tehtäviä hoitavat olisivat alueen yhteisiä virkamiehiä, vaikka työskentelevätkin konkreettisesti yksikön tiloissa. Tehtävien johto olisi aluekeskuksessa. Alueellisesti, laajempaa tehtäväkuvaa tehdessään, virkamies voisi paneutua asiantuntijaroolissaan syvemmälle. Samalla pitäisi huolehtia siitä, että työnkuvat eivät tule liian yksipuolisiksi. Keskusteluissa nousi vahvasti esiin sekä pelkoja että mahdollisuuksia. Nykyiset, yksikkökohtaisesti määritellyt virkamiesten tehtäväkuvat käsittävät monen tehtäväalueen tehtäviä, jopa liiankin pirstaleisesti. Suurimmat pelot kohdistuivat työn yksipuolisuuteen. Yhden tehtäväalueen tehtävämäärä kasvaisi, mutta toisaalta tehtävän osaamisen hallinta paranisi. Arveluttavaa oli se miten pystyisi jakamaan työaikansa alueen yhteisesti hoidettavien tehtävien ja yksikön tehtävien kesken. Miten yksikön johto asiaan suhtautuisi ja miten mahdollistetaan käyttövaltuudet yksiköiden välillä mm. atk-ohjelmien osalta?

Kehittämispäivän ryhmätöinä tuotettiin kehittämisideoita hallinnon tehtävien hoitamiseksi sekä alueellisesti että rikosseuraamuskeskuksittain.

Keskustelussa todettiin, että tehtävien hoidon keskitetysti mahdollistavat atk-ohjelmat. Ohjelmiin on mahdollista saada käyttöoikeudet kaikkia yksiköitä koskien.

TAULUKKO 13 *Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen aluekeskuksessa keskitetysti hoidettavat tehtävät*

Tehtävät:	Tehtävä/ ryhmätyössä (max 5)
1. Arkistointi, arkistovastaava, virastoposti, päätearkisto	4
2. Hankinnat, hankintojen kilpailutus, sopimukset	3
3. Virkamiesten rekrytointi, Heli-järjestelmän tehtävät	3
4. Avolaitospalkat, avolaitospalkkojen pääkäyttäjän tehtävät	2
5. Kiinteistöjen isännöinti	1
6. Atk-tuki ja – opetus sekä ohjaus tietojärjestelmien käytössä	1
7. Puhelinkeskus	1
8. Henkilöstön palkanmaksuun liittyvät asiat (palvelujaksot, nimittämiskirjat, KELA-hakemukset, virkavapaudet ymv.)	1
9. TTS –koulutus (toiminta ja taloussuunnittelu)	1
10. Rikosseuraamuskeskuksen määrärahaehyysuunnittelu	1
11. Lausuntopyynnöt virka-asioissa	1

Puhelinkeskuksen osalta todettiin, että vankiloilla on jo käytössä yhteinen puhelinkeskuspalvelu Elisalta ostettuna, mutta yhdyskuntaseuraamustoimistot painottivat yksikkökohtaisen palvelun mahdollisuuden säilyttämistä. Yhdyskuntaseuraamustoimistojen mukaan tehtävää hoitava virastosih-teeri toimii laajasti myös asiakkaita opastavissa tehtävissä, ei pelkästään puheluita yhdistävänä henkilönä.

TAULUKKO 14 *Länsi-Suomen alueen rikosseuraamuskeskuksissa keskitetysti hoidettavat tehtävät*

Tehtävät:
1. Laskujen ja matkalaskujen reititys > asiataarkastus
2. HEHA (henkilöstöhallinnon yhdyshenkilö) –tehtävät, rekrytointi (tekninen puoli)
3. TAHA (taloushallinnon yhdyshenkilö) –tehtävät ja matkasihteerin tehtävät
4. Työajan 6-viikkoinsuunnittelu (vartijat, työnjohto > Fortime -ohjelmalla, tiedot saa Hertasta)
5. Asiakastyön varallaolot, kontrollisoitot asiakkaille
6. Irtaimistoluettelon ja – irtaimistokirjanpito (mahdollisesti alueellisestikin)
7. Atk-ohjelmien osaaminen ja koulutus: Hertta, Travel, Timecon, Rondo
8. Erilaisia yhteistyöhankkeita
9. Erilaisiin vastuukysymyksiin liittyvä koulutus

Ryhmätöissä jokainen ryhmä pohti myös rikosseuraamuskeskuksissa yhteisesti ja keskitetysti hoidettavia tehtäviä. Henkilöstö- ja taloushallinnon yhdyshenkilön tehtäviin liittyvät työt arvioitiin keskustelussa hyvin yhteisesti toteutettavaksi, vaikka virkamies tekisi työtä myös toisesta yksiköstä käsin. Osassa rikosseuraamuskeskuksia yksiköiden väliset matkat ovat melko lyhyitä ja työpisteestä toiseen siirtyminen vie vähän työaika. Kes-

kusteluissa todettiin, että rikosseuraamuskeskuksen ja yksikön tehtävät ovat operatiivisia, käytännön, arkipäivän tehtäviä.

Yksiköissä tehtävät hallinnon työt, jotka on mainittu taulukossa 15, liittyvät yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanossa asiakaspalveluun ja vankiloissa vankien kanssa tehtäviin toimenpiteisiin. Keskustelussa todettiin myös, että vankiloissa kassatoiminnot määrittävät vankien palkka- ja toimintarahojen maksua. Suljetuissa vankiloissa vangeilla ei ole rahaa hallussa, vaan heille perustetaan vankirahoohjelmaan ”tili”, jolle kertyy vankien aktiivitoimintoihin osallistumisesta maksettavaa toimintarahaa. Vankin omat rahat tallennetaan ko. tilille, joita vanki voi käyttää esim. kanttiinissa ostoksia tehdessään.

Avolaitoksessa vangilla on rahat hallussa ja toimintaraha tai palkka maksetaan kaksi kertaa kuukaudessa. Avolaitosten osalta ollaan kehittämässä järjestelmää ja vankien palkkalaskennan ohjelmaa siihen suuntaan, että toimintarahat ja palkka voitaisiin maksaa suoraan vangin tilille. Yhdyskuntaseuraamusasiakkaiden matkakorvaukset voidaan maksaa myös pankkitilin kautta useimmiten.

TAULUKKO 15 *Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella toimistoissa ja vankiloissa hoidettavat tehtävät*

Tehtävät:	Tehtävän esiintyminen ryhmätyössä (max 5)
1. Asiakastyöt, lähityö asiakkaiden kanssa	2
2. Puhelinvaihe ja palvelu – asiakasneuvontaa ja –palvelua	2
3. Kassa	2
4. Vankirahat – nykyinen ohjelma ei mahdollista muuta	2
5. Yksikkökohtainen budjetti (niin kauan kuin yksiköt ovat itsenäisiä – prosessiuudistus?)	2
6. Kanttiini – vankiloissa vangeille	
7. Yhdyskuntaseuraamusasiakkaiden matkakorvaukset, toimeenpano ja päätökset. Palkeet hoitaa maksatuksen. Toimeenpanokirjojen diariointi. Tyyne-ohjelma	
8. Lyhyen aikaa säilytettävien asiakirjojen arkistointi	
9. Työaikakirjanpitoon liittyvä vartijoiden päivittäinen sijoittelu	
10. Laskujen ja matkalaskujen hyväksyntä	
11. Timecon (Yhdyskuntaseuraamustoimistot - varallaolot ja soitto korvaukset – uuden systeemin sisäänajo)	
12. Vankiloissa täytäntöönpanon tiedoksiannot	
13. Rekrytointihaastattelut ja nimitysmuistiot	
14. TAHA/ HEHA sijaistaminen – asiantuntemuksen säilyttäminen ruohonjuuritasolla (Millä ideologialla työjärjestyksiä rakennetaan? Yksikön näkökulma vai joku muu? Uudenlainen asiantuntemus – opettelu?)	
15. Postin käsittely	
16. Kiinteistö yhdyshenkilö	
17. Hertta – ohjelman käyttö ja opastus	

Keskustelussa nostettiin esiin tehtävää hoitavan virkamiehen sijaistaminen, kun hän on poissa. Nykyisessä mallissa yksikössä työskentelevät vir-

kamiehet sijaistavat toinen toisiaan esim. vuosilomien ja koulutusten aikana työjärjestystensä mukaisesti. Miten sijaisuudet hoidetaan hajautettujen tehtävien osalta, kun näköpiirissä on myös se, että tehtävien uudelleen organisointi vähentää resursseja? Asiasta keskusteltiin vilkkaasti ja lopussa todettiin, että sijaistaminen tulee organisoida rikosseuraamusalueella tai mieluummin rikosseuraamuskeskuksen alueella, kun tiedetään resurssit.

Kehittämispäivään osallistujat olivat hyvin perustellusti sitä mieltä, että muutos on tarkoituksenmukainen ja tehtävissä, mutta vähitellen. ”Koko pakkaa ei voi laittaa sekaisin kerralla”, totesi eräs osallistujista. Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio ja tuo sanana mieleen ”taistelun ja puolustautumisen” (Laamanen 2001, 270). Muutosvastarintaa esiintyi keskusteluissa, mutta hyvin hallitusti esitettynä. Muutoksenaaltomalliin (Arisalo & Sallinen 2008, 68, Kuva 13) sovellettuna arvioisin, että muutoksen vastustamisesta oltiin luovuttu ja vähitellen vanhasta toimintamallista opittiin jo pois, mutta oliko surutyö tekemättä, sillä ilmapiiri tunteiden osalta vaikutti maltilliselta. Toisaalta, voisin kysyä, jäivätkö henkilökohtaisesti koetut pelot ja antipatiat vain tässä tilaisuudessa ilmaisematta ja tulevat myöhemmin pienemmissä ryhmätilaisuuksissa tai kahden kesken keskusteluisa voimakkaana muutosvastarintana esiin.

Havaitsemaani myönteistä suhteutumista muutokseen tukee kehittämispäivän lopuksi koottu osallistujien arviointi siitä, mitä he olivat päivältä odottaneet ja miten odotukset olivat toteutuneet.

TAULUKKO 16 *Kehittämispäivään osallistuneiden arvio ryhmätyönä kehittämispäivän annista*

Odotukset ...	Toteutuneet odotukset/ yksikkö
Päästään alkuun, voidaan jatkaa yhdessä...	7
Tietoa, mitä muutokset tuovat tullessaan?	5
Toivotaan selkeyttä konkreettisiin tehtäviin.	5
Yhdessä tekeminen, yhteistyö ... alkuun!	4
Tietoa tulevasta	3
Yhteisten tehtävien perusajatuksen ja kokonaiskäsityksen hahmottaminen – Tunnetko minut? Tiedätkö mitä minä osaan? Hyödynnetäänkö minun ammattitaitoani? Minne olemme menossa?	1
Meitä kuunnellaan.	1

Kehittämispäiville osallistui hallinnon työtä tekeviä 13:sta LSRA:n yksiköstä. Osallistujat arvioivat, että kehittämispäivä on tuonut tietoa tulevasta ja kehittämisessä sekä yhdessä tekemisessä on päästy alkuun. Lisäksi yksittäisistä osallistujista 28 kannatti, että tehtävien organisointia – alue/rikosseuraamuskeskus/yksikkö - jatketaan yhdessä, hallintoryhmän johdolla. Osallistujista vain 3 oli sitä mieltä, että säilytetään entinen tehtävörganisointi yksikötasoisena. Keskustelujen ja tämän arvioinnin perusteella hallintoryhmä päätteli kehittämisen jatkamisen olevan tarkoituksenmukaista.

Hallintoryhmä päätti kehittämispäivien jälkeen kaikille rikosseuraamuskeskuksille ja niiden hallintotyötä tekeville suunnatusta kyselystä, jossa kartoitettiin hallintotyötä tekevien työtehtävien sisältöä ja työajan käyttöä. Kysely toteutettiin huhti - toukokuun aikana 2010. LSRA:n rikosseuraamuskeskusten hallinnon kehittäminen keskittyi pilottina Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin ja toimintatavan kehittämiseen. Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotyötä tekevien työtehtävien sisällön ja työajan käytön kartoitus on kuvattu 5 -kappaleessa.

6.2.2 LSRA:n rikosseuraamuskeskusten hallinnon kehittämispäivä 2010 Tampereella

Turussa oli keskusteltu uudesta, koko alueen hallintotyötä tekevien koontumisesta keväällä 2010 ja hallintoryhmä päätti järjestää uuden kehittämispäivän 26.5.2010 Tampereella. Kehittämispäivän aikana keskusteltiin muutoksesta ja sen toteutumisesta eri tasoilla, esiteltiin hallintotyötä tekevien työtehtävien sisällön ja työajan käytön kartoituksen tulokset ja keskusteltiin rikosseuraamuskeskuksittain millä mallilla hallinnon tehtävien hoito ja resurssit ovat rikosseuraamuskeskuksien alueella. Yhteisessä tarkastelussa ja keskusteluissa todettiin, että yleisesti hallinnon työt tehdään yksiköissä ja pääsääntöisesti muilla, paitsi Hämeen rikosseuraamuskeskukseen kuuluvilla yksiköillä, myös resurssit ovat kohtuullisen riittävät. Keskustelussa arvioitiin kyselyn toteuttamista ja tulosten käytettävyyttä kehittämiseen sekä todettiin, että kyselyyn olivat vastanneet vain muutamien yksiköiden esimiestehtävissä toimivat apulaisjohtajat. Keskustelussa todettiin, että tässä vaiheessa ei tällä puutteella ole olennaista merkitystä Hämeen rikosseuraamuskeskuksen kehittämistyö eteenpäinviennille ja kyselyjä voidaan täydentää jatkotoimien aikana.

Kehittämispäivään osallistuivat myös yksiköiden johtajat ja aluekeskuksen johto ja tuottivat ryhmätyönään oman näkemyksensä hallinnon tehtävien keskittämiseen ja kehittämiseen. Kehittämisessä tulee huomioida erilaiset lakiin, asetuksiin ja taloussääntöön liittyvät määräykset, jotka rajaavat tai mahdollistavat tehtävien tekemistä. Helpommin keskitettäviä tehtäviä voivat olla harvemmin tehtävät työt, kuten esimerkiksi henkilöstön rekrytointiin liittyvät asiat; taloushallintoon kuuluvia tehtäviä, kuten palkkaluetteloiden hyväksyminen, laskujen jakelu yksiköihin asiataarkastusta varten; vakiotilausten hoitaminen; vankien toimintarahojen ja palkan maksu; virkamiesten sijaistaminen yksiköiden välillä. Johtajien ryhmästä kritisoitiin Fortime -työaikakirjanpidon ja työaikasuunnitelmien keskittämistä. Jos ja kun tehtäviä keskitetään, on huolehdittava yhdyshenkilöjärjestelmästä yksiköissä.

Havaintojeni mukaan tämän kehittämispäivän aikana puhuttiin jälleen muutoksesta myönteisesti. Muutoksesta myönteisesti toiselle puhuva työntekijä toteuttaa jo muutoksen aaltomallin kuudetta vaihetta, tekemistä (Arikoski & Sallinen, 2008, 56, 69, 71, Kuva 13). Arikoski & Sallinen (2008, 7) viittaavat oppimiseen aidon muutoksen perustana. Muutoksen kokemusten havainnointi ja analysointi opettaa yhteisölliseen oppimiseen ja uusien toimintamallien omaksumiseen. Kehittämispäivän aikana keskustelua muutoksesta ja tulevaisuudesta käytiin ryhmissä rikosseuraamus-

keskuksittain. Hallintotyötä tekevien työtehtävien sisältöön liittyvän ryhmätyön purkamisessa havaitsin hyvin voimakasta, yhteiseen näkemykseen sitoutumista. Kun keskusteltiin millä mallilla tehtävien hoitoa tulisi organisoida, niin rikosseuraamuskeskusten edustajat esittivät olevansa valmiita muuttamaan toimintatapojaan, kun itse saavat vaikuttaa työjärjestysten muokkaamiseen. Mukanaolo työjärjestyksen muokkaamisessa johtaa omakohtaiseen hyötykokemukseen ja sitä kautta muutoksen hyväksymiseen, omistautumiseen tai muutoksen vastustamiseen (Laamanen 2001, 262, kuva 14). Hyppäsen (2007,142) mukaan esimiehen tehtävänä on pitää huolta selkeiden tavoitteiden määrittelystä ja luoda vapautta työntekijälle oman oivalluksen kautta ymmärtää miksi muutos on välttämätön ja miten työt käytännössä tehdään.

6.2.3 Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimin perustaminen

LSRA:n aluejohtajan määräyksellä perustettiin Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimi. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen johtaja Hautakangas antoi 1.7.2010 määräyksen, joka sijoitti Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintoon työskentelemään virkamiehet, jotka ovat tähän saakka olleet yksiköiden virkamiehinä. Hämeen rikosseuraamuskeskukseen perustettiin hallintotiimi (Liite 4) ja tiimiin nimettiin virastosihteerit, joiden tehtäväsisältö muodostui pääsääntöisesti henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävistä. Nimetyistä virastosihteereistä Rantala toimi sillä hetkellä suunnittelijan virkanimikkeellä. Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin ja -tavan kehittäminen siirtyi hallintoryhmältä hallintotiimille. Kehittämistyö tehtiin edelleen aluekeskuksen ohjauksessa.

6.2.4 Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon kehittämispäivä 2010 Lahdessa

Hämeen rikosseuraamuskeskuksen kehittämispäivä pidettiin 24.8.2010 Lahdessa. Kehittämispäivään osallistui aluekeskuksen johtoa ja käytännön hallintotehtäviä tekevät sekä yksiköiden johtoa ja hallintotiimiin nimetyt virkamiehet. Kehittämispäivässä tehtiin yhteenveto siitä, missä vaiheessa kehittämistyö on ja millaiset ovat hallintotiimissä mukana olevien virkamiesten omat arviot osaamisestaan sekä kiinnostuksen kohteistaan tehtäväkokonaisuuksia ajatellen. Keskustelussa yksiköiden johto pitäytyi keskeisesti tuomaan esiin yksikön omia tarpeita tehtävien hoidossa, vaikka toisaalta hyväksyikin tehtävien organisoinnin yhteisesti. Hallintotiimin virkamiehet olivat havaintoni mukaisesti hyvin varovaisia oman osaamisensa esiintuomisessa sekä sen kertomisessa, mitä haluaisivat tehdä Hämeen rikosseuraamuskeskuksen organisaatiossa. Keskustelun lopuksi sovittiin, että seuraavaan palaveriin mennessä jokainen hallintotiimiin kuuluva miettii tehtäväalueisiin liittyvät omat valmiutensa ja osaamisensa sekä muodostaa mielipiteensä missä tehtävissä haluaa työskennellä tulevaisuudessa. Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon organisointi muistioista (9.9.2010, 21.9.2010) selviää, että tätä sovittua asiaa ei käsitelty enää näissä kehittämispalavereissa, joten tiedot näiltä osin eivät ole käytettävissä jatkotyöskentelyssä ja mahdollisissa työprosessien kuvauksissa, mm. päällekkäisen työn poistamisen osalta, joihin Hohkanen (2006, 173 -

174) viittaa. Kehittämispäivässä käsiteltiin ja kirjattiin muistioon myös tehtäväkokonaisuuksien mukaisesti, virkamieskohtaisesti nimeten, ketkä nykyisin hallinnon tehtäviä hoitavat ja kuka tehtäviä hoitaisi tulevassa hallintotiimissä. Sovittiin myös, että tältä pohjalta hallintotiimi jatkaa tehtävien organisointia ja valmistelee työjärjestyksiä seuraavissa kokoontumisissaan. (Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon organisointi, muistio 24.8.2010)

6.2.5 Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimin johtaminen

LSRA:n hallintoryhmän työ oli edennyt aluekeskuksen talouspäällikkö Petteri Kalevan johdolla ja heinäkuusta 2010 lähtien Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimi työskenteli aluekeskuksen suunnittelijan Risto Mäkinen johdolla. Mäkinen siirtyi Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen aluekeskuksen tehtävistä LSRA:n aluekeskuksen suunnittelijaksi 1.7.2010 alkaen. Mäkinen kertoi haastattelussaan (19.11.2010), että aloittaessaan myös projektin vetäjän tehtävissä 1.7.2010 hän sai aluekeskuksen toimeksiantona Hämeenlinnan vankilan suunnittelijan Rantalan tehtävistä tehtäväkuvauksen ja talouspäällikkö Kalevan suullisen raportin Hämeen rikosseuraamuskeskuksen kehittämishankkeesta, mutta hänellä ei ollut käytettävänänsä esim. kirjallista projekti- tai tavoitesuunnitelmaa. Hänelle kerrotut toiminnan kehittämisen tavoitteet koskivat aikataulua ja hallinnon tehtävien organisointia vuoden 2010 loppuun mennessä. Hänellä oli lisäksi aluejohtajan määräys, jossa nimettiin virkamiehet hallintotiimiin. Mäkinen (haastattelu 19.11.2010) kertoi, että hänellä ei ollut tietoa vuoden 2009 aikana käydyistä rikosseuraamuskeskuksen kehittämiseen liittyvistä valmisteluista, kehittämispäivistä ja tehdystä taustakartoituksista.

Arikoski & Sallinen (2008, 83) kirjoittavat, että esimiehen kannalta muutoksen johtamisen tekee erityisen haasteelliseksi vaatimukset toimia muutoksen kokijan, työntekijöiden muutoksen ymmärtäjän sekä tulevaisuuteen valmistautujan rooleissa. Esimiehenä, hallintotiimin johtamiseen valmistautuen, Mäkinen (haastattelu 19.11.2010) kävi tehtävän haltuun ottamiseksi taustaselvityskeskusteluja Hämeen rikosseuraamuksen laitosten yksiköissä niiden henkilöiden ja heidän esimiestensä kanssa, joita organisointuminen koski. Keskustelut antoivat kuvan yksiköissä tehtävistä hallinnon töistä ja resursseista sekä muutoksen kohteena olevien työntekijöiden mielipiteistä muutokseen. Tulevaisuuteen valmistautujan rooli alkoi avautua hänelle vähitellen. Muutoksen kokijaksi tässä asiassa hän ei voinut itseään mieltää näin vähällä kokemuksella.

Mäkinen arvioi haastattelussaan (19.11.2010), että tullessaan projektin vetäjän rooliin kesken kehittämistyön, häneltä puuttui kokonaistavoite ja sen myötä jännevä malli tavoitteelliseksi työskentelytavaksi. Hän ei projektin vetäjänä tehnyt itselleenkaan kirjallista suunnitelmaa, vaan projektin ohjaus toteutui tilannekohtaisesti edeten. Muutoksen rakenteet tulee olla esimiehen hallinnassa (Bunker & Wakefield 2008, 8-9), jotta esimies voi huomioida johtamisessaan työntekijät, muutoksen inhimillisen puolen. Mäkinen totesi (haastattelu 19.11.2010), että näin jälkikäteen arvioituna

oman toimintasuunnitelman tekeminen olisi järkevöittänyt hallintotiimissä hänen esimiestoimintaansa tavoitteellisemmaksi.

Esimiehen roolia muutoksessa vaikeuttaa myös se, että hän ei johda pelkästään itseään vaan johdettavana on myös ryhmä ihmisiä. Esimies johtaa keskustelua ja toimintaa, jossa mukana olivat ilmaisevat realistisesti mielipiteensä, arvostavat toistensa näkemyksiä ja ovat reiluja toisilleen (Arikoski & Sallinen, 2008,13–36). Mäkinen arvioi haastattelussaan (19.11.2010), että hallintotiimin kokoontumisissa ilmapiiri oli avoin ja rakentava. Osa osallistujista ilmaisi mielipiteensä, osa oli hiljaa ja osallistumisaktiivisuus vaihteli asioiden käsittelyssä. Mäkinen pitämässä kehittämispalavereissa Hämeenlinnan vankilaan liittyvät tehtävien resursoinnit ja yksikön virkamiesten tehtävien järjestelyt nousivat hyvin hallitseviksi keskustelun aiheiksi ja varsinainen kehittämistyön tavoitekokonaisuus jäi vähemmälle työstämiselle. Havaintoni mukaan, johtamista vaikeutti myös se, että Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimissä ei pystytty muokkaamaan käytännön työnä toteutettavaksi yhtään tehtäväaluetta, jossa olisi hoidettu kaikkien neljän tai vaikka kahden yksikön tehtäviä. Kehittämistyön keskustelut ja mallinnus pitäytyi jatkuvasti yksittäisten virkamiesten tehtävissä, ilman tehtäväkulun määrittämistä sekä käytännön kokeilun aikataulutusta (Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon organisointi, muistiot 9.9.2010, 21.9.2010).

Esimiestyössä muutoksen aikana korostuu tehtävien tärkeysjärjestykseen asettaminen, ajanhallinta, tehtävien jakaminen ja toimivien käytäntöjen hallitseminen. Esimiestyö on tilannejohtamista, jossa autoritäärinen johtaminen ja pehmeämpi ohjaus vaihtelevat (Viitala 2004, 95). Esimiestyöhön, muutoksen johtamiseen, on kehitetty monenlaisia työvälineitä, joita tässä opinnäytetyössä esitellään 3.2.2 -kappaleessa. Työvälineitä voidaan käyttää niin muutokseen valmistautuessa kuin sen läpiviemisessä ja toteutumisen seurannassa sekä toiminnan jatkokehittämisessä. Havaintoni mukaan Mäkinen ei käyttänyt kehittämistehtävän johtamisessaan mitään erityistä toimintamallia tai työvälinettä.

6.2.6 Hämeen rikosseuraamuskeskuksen kehittämistyön tavoitteen ja toteutussuunnitelman muutos

Hallintotiimi oli päättänyt uusista kehittämiskokoontumisistaan loka- ja marraskuulle 2010, mutta kehittämistyön jatkuminen hallintotiimissä keskeytyi aluekeskuksen päätöksellä. Keskeyttämiseen vaikutti se, että kehittämistyö ei edennyt toivotulla tavalla ja hallintotiimiin kaavailtiin lisättävän henkilöstöä talous- ja henkilöstöhallinnon yhdyshenkilöiksi. Samaan aikaan valmisteltiin atk-ohjelmien yksikkötunnuksien yhdistämistä Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnon kanssa, jolloin työvälineinä olevien atk-ohjelmien käyttö yksinkertaistuisi. (Kaleva, haastattelu 17.12.2010.)

Opinnäytteenä kehittämistyön jatkumisesta sovittiin ja kehittämistyön jatkosuunnitelmaa varten vuodelle 2011 haastattelin talouspäällikkö Kalevaa 17.12.2010.

6.3 Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon kehittämissuunnitelman rakenne vuodesta 2011 alkaen

Kehittämissuunnitelman rakenteen taustaksi

Kehittämishanke kohdentui Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin ja -tavan, erityisesti hallintotyön kehittämiseen. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia soveltaen kehittämistyötä tehtiin vuoden 2010 loppuun ja kuvattiin prosessin otsikoihin liittyen:

1. Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittely tehtiin LSRA:n aluekeskuksen tehtävien työstämisen yhteydessä ja muokattiin toimintaa suuntaavaksi alueen hallintotyötä tekevien yhteisillä kehittämispäivillä joulukuussa 2009. Kehittämistyön vaiheet on kuvattu 5.2 ja 5.3 -kohdissa.
2. Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä jatkui hallintoryhmytyönä ja hallintotehtäviin liittyvän kyselyn suorittamisella keväällä 2010. Kyselytutkimuksen tulokset esiteltiin LSRA:n hallinnon kehittämispäivässä Tampereella, toukokuussa 2010. LSRA:n johtaja Hautakangas nimesi Hämeen rikosseuraamuskeskukseen kuuluvien yksiköiden hallinnon töitä tekevät virkamiehet (Liite 4) hallintotiimiksi ja kehittämishankkeeseen mukaan 1.7.2010 alkaen. Kehittämistyön johtaminen siirtyi talouspäälliköltä suunnittelija Mäkiselle. Mäkinen perehtyi rikosseuraamuskeskukseen kuuluvien yksiköiden ja hallintotyötä tekevien työhön ja johti hallintotiimin kokoontumisia, joissa käsiteltiin yhteisten tehtävien tekemistä, työntekijöiden osaamista ja työn tekemisen mahdollisuuksia.
3. Kehittämistehtävää täsmennettiin ja rajattiin sekä sen työstäminen ja dokumentointi opinnäytetyönä määriteltiin aluekeskuksen kanssa kesällä 2010.
4. Tietoperustan laatiminen sovittiin liittyväksi opinnäytetyön sisällölliseen rakenteeseen. Kehittämistyön tietoperustaa kuvattiin 3 -kohdassa. Kehittämistehtävän lähestymistavasta ja menettelytavoista keskusteltiin kehittämispäivien ja hallintotiimin kokoontumisissa. Keskustelujen tavoitteena oli, että työskentelyyn muodostuisi yhä enemmän järjestelmällisyyttä ja arviointia. Hallintotiimin kokoontumiset syyskuussa 2010 toteutettiin osittain niin, että tutkijana en ollut kaikissa kokoontumisissa mukana, mutta sain niistä muistiot. Kehittämistehtävän toteutusta on kuvattu 5.3 -kappaleessa.
5. Kehittämishankkeen, Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin ja toimintatavan kehittäminen, toteuttaminen on tehty opinnäytetyön julkistamisvaiheessa osittain. Kehittämistehtävä, osittain toteutuneena ja alkuperäisestä tavoitteestaan muuttuneena, julkistettiin opinnäytetyön välityksellä.

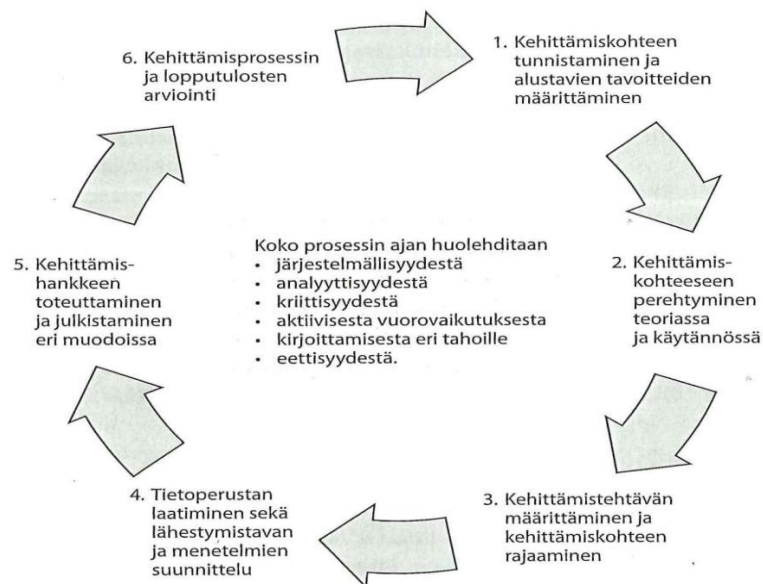
Tutkimuksellisen kehittämistyön (Ojasalo ym. 2009, 17 – 24) ja toimintatutkimuksen (Heikkinen ym. 2006, 16 – 20) luonteiden mukaisesti kehittämistyö eteni aikaan sidottuna. Toimintamallia luotiin ja kehitettiin peräkkäisten suunnitteluvaiheiden kautta käytännössä kokeiltavaksi, mutta kokeiluvaihetta ei edes osatehtävissä pystytty toteuttamaan. Osallistavia kehittämisen menetelmiä käytettäessä pitää varautua siihen, että muutosta ei välttämättä saada aikaiseksi tai muutos on toisenlainen kuin kehittämistyön alussa oli tavoitteena. Tutkijan näkökulmasta kehittämistyön tavoitteet täsmentyivät kehittämistyön etenemisen myötä. Tavoitteiden täsmenämistä oli tehtävä myös sillä perusteella, että varsinaisen kehittämistyön kokonaisuuden dokumentointi käynnistyi varsin myöhäisessä vaiheessa, alkukesästä 2010. Kehittämistyö toteutui osittain, dokumentoitiin ja arvioin sen toimivan tulevan kehittämistyön tietoperustana, lähestymistavan ja menetelmien osaltakin.

Kehittämistyön suunnitelman 2011 rakenne

1. Aloitetun kehittämistyön loppuunsaattamisen edellytyksenä on, että kehittämistyö jatkuu vuoden 2011 alusta alkaen (Kaleva, haastattelu 17.12.2010).
2. Kehittämistyön hallintotiimiin kuuluvat nimetään LSRA:n aluekeskuksen toimesta. Kehittämistyötä ohjaa aluekeskus, jonka johdosta määritellään ohjaava tai ohjaavat virkamiehet. Havaintoni mukaan parhaimmat mahdollisuudet tehokkaaseen ohjaukseen on toiminnan kehittämisessä alusta saakka mukana olleella talouspäällikkö Petteri Kalevalla. Hallintotiimi tarvitsee myös johtajan, joka vie kehittämis-tehtävää käytännössä eteenpäin tiimin jäsenten kanssa. Hallintotiimin johtamisesta vastannut suunnittelija Risto Mäkinen ei osannut haastattelussaan (19.11.2010) arvioida jatkaisiko hän tiimin johtotehtävissä jatkotyöskentelyn osalta. Talouspäällikkö Kaleva (haastattelu 17.12.2010) arvioi, että tiimin johtaminen ratkaistaan, kun tiimin kaikki virkamiehet on nimitetty.

Arvioin, että tiimin johtaminen on vaativa kokonaisuus, koska tutkimuksellisen kehittämishankkeen prosessin johtajan on koko prosessin ajan huolehdittava toiminnan järjestelmällisyydestä, analyttisyydestä, kriittisyydestä ja eettisyydestä, pidettävä yllä aktiivista vuorovaikutusta ja ohjattava kirjoittamista sekä tiedottamista eri tahoille (Ojasalo ym. 2009, 17-24). Sydänmaalakka (2004, 144) korostaa, että esimiestyössä ei ole mahdollista tehdä joko-tai ratkaisuja, vaan täytyy tehdä sekä-että päätöksiä ja pystyä toimimaan johtamisen paradokseja ratkaisten. Muutostyössä esimieheltä vaaditaan itsetuntemusta. Hänen on tunnettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä oltava tunteidensa kanssa sinut, jotta voi olla perustehtävässään joustava (Arikoski & Salminen 2008, 97, 117). Opinnäytetyön 3.2.1 ja 3.2.2 -kohdat käsittelevät esimiehen vaikutusta muutoksessa ja tuovat esiin muutoksen johtamisen työvälineitä. Tulevan hallintotiimin esimiehen tulee pohtia omaa johtamismalliaan ja käyttää sopivaksi katsomiaan työvälineitä esimiestyössään. Lisää työvälineitä esitellään tämän dokumentaation lähdekirjallisuudessa.

3. Kehittämistyön lähtökohdaksi ja toimintamalliksi 2011 esitän tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia. Arvioin, että hallintotiimi, perehdyttyään ensin tähän dokumentointiin, voi aloittaa prosessin kolmannesta vaiheesta (Kuva 19), jossa kehittämistehtävän määrittämistä pohditaan uudelleen, suunnataan, aikataulutetaan ja mahdollisesti rajataan osaprosesseina toteutettavaksi. Prosessin neljännen vaiheen asiat on määriteltä myös tässä dokumentaatiossa.



KUVA 19 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009, 24).

Kehittämistyö visiona on toimintamalli, jossa Hämeen rikosseuraamuskeskuksen yksiköiden hallintotyö on keskitetty ja hallintotiimin virkamiehet toimivat palveluorganisaationmallilla yksiköihin päin, aluekeskuksen ohjauksessa. LSRA:n aluekeskus on käynnistänyt Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikön kanssa yhteistyön, jonka tavoitteena on taloushallinnon atk-ohjelmissa yksikkötunnuksien yhdistäminen rikosseuraamuskeskuksen kokonaisuudeksi. Jos tämä saadaan toteutumaan, niin se olisi selkeä malli yhteisten tehtävien käynnistymisestä. (Kaleva, haastattelu 17.12.2010.)

4. Talouspäälikkö Kaleva (haastattelu, 17.12.2010) arvioi, että vuoden 2011 alussa osaprosesseina voitaisiin ottaa organisoitavaksi tehtävä - kokonaisuudet, jolloin kehittämistyössä saataisiin konkreettista etene mistä aikaiseksi.
- a) Taloushallinnon tehtävistä laskujen kierrätys asiataarkastukseen yksiköille.
 - b) Henkilöstöhallinnon tehtävistä rekrytointiin liittyvän Heli – järjestelmän käyttö: rekrytointiin liittyviä valmistelujen (esim. hakemusten diariointi, hakijoista Heli-järjestelmän tietoja käyttäen esittelymuistion laatiminen) ja jälkitoimien tekeminen (esim. nimittämistä tiedottaminen hakijoille, Herttaan palvelujaksojen kir-

- jaaminen). Mahdollisesti tämä tehtävä voisi olla myös aluekeskuksen tehtäväksi organisoitava.
- c) Erilaisten teknisten järjestelmien ja atk-ohjelmien käyttäjätukien organisointi.
 - d) Materiaalihallinnon osalta hankinta-asiat: esim. Hansel - hankintojen asiantuntemuksen keskittäminen, mahdolliset hankintojen kilpailutukset, paikallisten hankintasopimusten teko sekä irtaimistokirjanpidosta huolehtiminen.
 - e) Vankien toimintarahojen ja palkanmaksun organisointi sekä virkamiesten sijaistaminen, mikäli tehtävät ja ohjelmat vaativat vielä yksikkökohtaista tehtävien hoitoa.

Kehittämistehtävän eteenpäinviennissä on tarkoituksenmukaista myös seurata Rikosseuraamuslaitoksen valtakunnallista kehittämistä talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien mahdollisen kuvaamisen osalta. Prosessit kuvaisivat todennäköisesti ydintoimintojen ydinprosesseja, joiden pohjalta alueellisesti voitaisiin keskittyä operatiivisten toimintaprosessien ja työprosessien kautta luomaan toimintamallia ja -tapaa Hämeen rikosseuraamuskeskukselle.

5. Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotyön resurssit tulee määritellä siten, että kehittämistyötä ei koko ajan tarvitse tehdä ”oman toimen ohella”, kuten tähän saakka on toimittu. Kehittämistyön johtaminen vaatii työaikaa, kuten myös kehittämistyöhön osallistuminen.

Tekemisen iloa ja tunnetta onnistumisesta kasvattaa riittävien resursien lisäksi se, että työntekijät ovat löytäneet omat roolinsa ja tunnustaneet osaamisalueensa muutoksessa ja muuttuvassa organisaatiossa. Epävarmuuden ja epäonnistumisten työstäminen vaatii siirtymistä epämurkuvuusalueelle, mutta näillä tarkasteluilla vältetään aikaisemmat virheet ja saadaan onnistuneet ratkaisut aikaiseksi (Arisalo & Salminen 2008, 77 – 78).

Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimiin on määriteltä tällä hetkellä kuuluvaksi 7 virkamiestä, joista yksi ei ole enää virkatehtävissä rikosseuraamuslaitoksessa. Talouspäällikkö Kaleva arvioi haastattelussaan (17.12.2010), että vuoden 2011 alussa resurssit lisääntyvät 2 virkamiehellä, talous- ja henkilöstöhallinnon yhdyshenkilön tehtäviin rekrytoinneilla. Vuosien 2011 -2012 aikana osalla nykyisistä virkamiehistä on mahdollisuus jäädä eläkkeelle. Toimintamallin ja -tavan kehittämisen myötä Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinto-tehtävien hoitamiseen käytettäisiin viisi henkilötyövuotta.

Hämeen rikosseuraamuskeskuksen kehittämistyön suunnitelman määrittämiseen liittyy tällä hetkellä monia epävarmuustekijöitä esim. Rikosseuraamuslaitoksen toiminta – ja taloussuunnitelmassa vuosille 2011 – 2014 kirjattuja kehittämishankkeita, joiden operatiivisesta toteutuksesta ei ole vielä tietoja. Tutkijan näkökulmasta kehittämisen jatkosuunnitelma koostuu edellä mainittujen asioiden huomioimisesta. Aluekeskuksen tehtäväksi

jää ohjata hallintotiimiä muokkaamaan kehittämistyön toteuttamisen konkreetisoitu jatkosuunnitelma vuodeksi 2011.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön ja samalla opinnäytetyön tavoitteena oli Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallin ja toimintatavan kehittäminen. Kehittämistyö kohdentui tarkemmin hallintotyöhön. Kehittämistyö ajoitettiin hallintoryhmän tekemässä kehittämissuunnitelmassa valmistuvaksi vuoden 2010 aikana ja Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimin nimeämisen jälkeen aikataulu täsmentyi vuoden 2010 loppuun. Kehittämistyö toteutui suunnitellun aikataulun ja tavoitteiden osalta osittain. Tutkijan näkökulmasta kehittämistyön etenemistä hidasti Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiomuutoksen toimeenpano, joka edellytti aluekeskuksen toimintojen ja resurssien organisointia uudella tavalla ja uuteen toimipaikkaan. Hallintoryhmä oli innovoinut ja käynnistänyt kehittämistyön sekä luonut tavoitteet kuunnellen virkamiehiä, joita toiminnan muutos tulisi koskemaan. Hallintoryhmä ei kuitenkaan valmistellut dokumentoitua kehittämis- ja projektisuunnitelmaa, jolla kehittämistyön eteenpäinvientiin olisi tullut selkeää järjestelmällisyyttä, analyyttisyyttä ja kriittisyyttä. Myöhempää kehittämistyön tekemistä varten oli erittäin hyvä, että hallintoryhmän ja kehittämispäivien työn tulokset kirjattiin muistioiksi. Niiden tietosisältöä käyttämällä kehittämistyön tavoitteet voitiin tarkentaa ja rajata uudeleen Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimissä työstettäväksi.

Kehittämistyössä on erittäin tärkeää tuntee ja osata käyttää erilaisia menetelmiä sekä ymmärtää tutkimus kehittämistyön perusluonteen osana. Menetelmäosaamisen merkitys kehittämistyössä ei noussut esiin hallintoryhmässä. Osallistuvin hallintoryhmän työhön yhtenä sen jäsenenä ja opinnäytetyön myötä roolini muuttui tutkijaksi. Opinnäytetyö edellytti teoreettisen taustan, tietoperustan ja tutkimuksellisen näkökulman huomioon ottamista myös kehittämistyössä sekä dokumentointia. Dokumentointi auttoi hahmottamaan kehittämistyön etenemisen tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia soveltaen. Dokumentointi on keskeinen elementti, jolla tuodaan julki kehittämisen tuloksena syntynyt uusi ammatillinen tieto, taidot ja toimintatavat. Dokumentaatio toimii myös työprosessin, toisiaan seuraavien vaiheiden, kuvaajana sekä mahdollistaa arvioinnin.

Kehittämistyössä tarvitaan aiheen osaamisen lisäksi projektityön ja kehittämistyön osaamista ja halua saada aikaan muutosta. Kehittämisen osaaminen tulee esiin oman työn arviointina, vuorovaikutuksena, innovatiivisuutena, verkostoitumisena ja tiedon tuottamisena. Kehittämistyöhön osallistuvien osaamista käyttää työn tekemisen eteenpäin vientiin tiimin johtaja. Opinnäytetyössä käsitellään kehittämistyön tietoperustana esimiehen vaikutusta muutoksessa, esitetään muutoksen johtamisen työvälineitä ja prosessiosaamisen merkitystä. Arvioin, että Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotiimin johtamisessa tulee korostumaan enemmän tiimikeskeisyys kuin yksilökeskeisyys, jossa vuorovaikutus syntyy johtajan ja asiantuntijoiden välillä, mutta myös asiantuntijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Asiantuntijat osallistuvat tiimissä aktiivisesti johtamiseen,

sillä he pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan esimiehensä osaamiseen, mieliteisiin ja päätöksentekoon.

Arviointi kohdistetaan yleensä toiminnan lopputulokseen, mutta kehittämistyössä on tehtävä jatkuvaa arviointia, jotta kehittämistyön eteneminen suuntautuu tavoitteen mukaisesti tai suuntaa voidaan muuttaa perustellusti. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia (Kuva 19) soveltaen kehittämistyön etenemisessä liikutaan kehällä, jossa arvioinnin kautta kehittämistyö etenee tai voidaan palata tarkentamaan toiminnan suuntaa. Kehittämistyön arviointiin, keskusteluun siitä mitä on tehty, miten on tehty, käytännön tehtävien jakamiseen ja aikatauluttamiseen sekä tehtäväkokeilujen käynnistämiseen ei havaintojeni mukaan paneuduttu tarpeeksi tehokkaasti niin hallintoryhmässä kuin hallintotiimissäkään. Arvioinnin puuttuminen herättää kysymyksen siitä, millainen kuva yhteisiä hallintotehtäviä tulevaisuudessa tekeville jäi tiimityöskentelystä ja omasta vastuustaan kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseen. Kehittämistyön dokumentointia ei myöskään käsitelty hallintotiimissä.

Kehittämistyössä haettiin vastauksia kysymyksiin, jotka on esitetty johdannossa. Arvioin, että tästä kehittämistyön dokumentaatiosta, joka samalla toimii opinnäytetyönä, tulee ilmi miten Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiomuutos loi Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen ja Hämeen rikosseuraamuskeskuksen. Toiminnan tavoitteena on panna yhdyskuntaseuraamukset yhdyskuntaseuraamustoimistoissa ja laitosseuraamukset vankiloissa täytäntöön siten, että toiminnan kohteena oleva henkilö on toimintakykyinen, kuntoutunut ja yhteiskuntaan sopeutuva täytäntöönpanon päätyttyä. Miten LSRA:n aluekeskusta, toimistoja ja vankiloita johdetaan? Miten ne organisoidaan ja resursoidaan? Miten tehtävät jaetaan ja toiminnan vaikuttavuus saadaan aikaan, on vielä kehittymässä ja niistä on kirjoitettu 2- ja 5 -kappaleissa. Hämeen rikosseuraamuskeskuksen toimintamallia ja toimintatapaa kehitettiin soveltaen tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia. Prosessin mieltäminen auttoi erityisesti nyt tehdyn kehittämistyön aikana havaitsemaan kehittämistyön ja dokumentoinnin merkityksen. Kysymykseen Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon organisoinnista, resursseista, tehtävistä – toimintamallista ja –tavasta ei tässä kehittämistyössä vielä pystytty vastaamaan kattavasti. Hallintotiimin työskentely käynnistyi ja työ tuotti suuntaa antavia tuloksia. Kehittämistyö on pitkäkestoinen prosessi. Havaintojeni mukaan hallintotiimissä on erittäin hyvää osaamista, potentiaalista kehittämistyön näkemystä ja halua saada aikaan muutosta entistä tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin.

*”Ei se, että näkee ensikerran jotain uutta,
vaan että näkee vanhan, kaikille tutun, kaikkien
näkemän ja laiminlyömän kuin uutena, on
oikeastaan tunnusomaista originellille päälle.
Ensimmäinen keksijä on yleensä
tavallinen hengetön haaveilija – sattuma.”*

- Friedrich Nietzsche-

LÄHTEET

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutosta taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Bunker, K.A & Wakerfield, M. 2005. Leading whit Authenticity in times of transition. Greensboro: Center for Ceative leadership.

Jaworski, J. & Scharmer, C.O. 2000. Leadership in the New Economy, Sensing and Actualising Emerging Futures. Working paper. Society for Organisational Larning. Cambridge: M.A and Generon Consulting, Beverly, MA.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen – ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Helsinki: HM& V Research Oy.

Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalitussseura.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit -muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen -liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallinnon organisointi. Muistiot 24.8.2010, 9.9.2010, 21.9.2010

Hämeenlinnan vankila. 2010. Rikosseuraamuslaitos. Viitattu 11.12.2010, 22.12.2010
<http://www.rikosseuraamus.fi/6408.htm>

Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimisto. 2010. Rikosseuraamuslaitos. Viitattu 11.12.2010, 22.12.2010
<http://www.rikosseuraamus.fi/15265.htm>

JHS-suositukset. 2010. JUHTA –julkaisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Viitattu 20.12.2010.
<http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Ekonomia. Porvoo: WSOY

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kunta- ja palvelurakenteen uudistaminen - Paras-hanke. Viitattu 7.9.2010.
http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;82183

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatukeskus.

Lagus, A. & Lillrank, P. & Helin K. 2001. Johdettu muutos – Toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Hollola: Ota-van Kirjapaino Oy & Salpausselän Kirjapaino Oy, Laatukeskus

Lahden yhdyskuntaseuraamustoimisto. 2010. Rikosseuraamuslaitos. Viitattu 11.12.2010, 22.12.2010
<http://www.rikosseuraamus.fi/15279.htm>

Laine, P. 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD – Tarua vai totta? Kuvaus viiden case - organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Julkaisusarja A . Pori: Turun kauppakorkeakoulu.

Lecklin, O. 2005. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Oy.

Maginn, M. 2005. Managing in Times of Change, 24 tools for Mangers, Individuals and Teams. The McCraw-Hill co.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BRP-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.

Nurminen, M. & Reijonen, P. & Vuorenheimo, J. 2002. Tietojärjestelmien organisatorinen käyttöönotto: kokemuksia ja suuntaviivoja, Turun kaupungin terveystoimen julkaisu, Sarja A, Nro 1/2002, Viitattu: 17.10.2010
[http://staff.cs.utu.fi/kurssit/tietojarjestelman_kayttoonotto/2005/Nurminen%20et%20al.%20\(2002\)%20Tietoj%20E4rjestelm%20E4n%20organisatorinen%20k%20E4ytt%20F6%20F6nnotto.pdf](http://staff.cs.utu.fi/kurssit/tietojarjestelman_kayttoonotto/2005/Nurminen%20et%20al.%20(2002)%20Tietoj%20E4rjestelm%20E4n%20organisatorinen%20k%20E4ytt%20F6%20F6nnotto.pdf)

Oikeusministeriön hallinnonalan muutoksenhallintaopas 1/2010. 1.1.2010 Viitattu 10.10.2010.
<http://www.om.fi/Satellite?blobtable=MungoBlobs&blobcol=urldata&SSURIapppe=BlobSer-ver&SSURIconainer=Default&SSURIsession=false&blobkey=id&blobheadervalue1=inline;%20filename=OMTH%202010%201%2048%20s.pdf&SSURIsscontext=Satellite%20Server&blobwhere=1277811670767&blobheadername1=Content-Disposition&ssbinary=true&blobheader=application/pdf>

Ojansalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY pro Oy.

Palvelusopimus - Rikosseuraamuslaitoksen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut. 2010. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus.

Riseala 2010 -hankkeen yhteenvetoraportti 19.8.2009.

Rikosseuraamuslaitos. 2010. Viitattu 18.9.2010, 22.10.2010.
<http://www.rikosseuraamus.fi>

Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2010 - 2015, luonnos 26.8.2010. Viitattu 23.10.2010. Tulostettu 23.10.2010.
<http://www.pyhasiika.fi/tiedostot/pio/Vakes/Antikainen%20Mika%20210910.pdf>

Rikosseuraamuslaitoksen toiminta- ja taloussuunnitelma 2011 – 2014. Viitattu 18.9.2010. Tulostettu 18.9.2010.
<http://www.rikosseuraamus.fi/uploads/p341w9lgis6.pdf>

Rikosseuraamuslaitoksen tulossopimus vuodelle 2010. Viitattu 21.9.2010. Tulostettu 21.9.2010.
<http://www.rikosseuraamus.fi/uploads/g1gzye6d.pdf>

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Karisto Oy

Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Kunnallisen eläkevakuutuslaitoksen Kuntatyö kunnossa – julkaisu. Viitattu 17.10.2010.
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Esimes_tukee_muutoksessa_9115_07.pdf

Tie uuteen - Rikosseuraamuslaitoksen tiedote henkilökunnalle 2010.

Uusi nimi - uusi organisaatio – Rikosseuraamuslaitoksen tiedote julkisuu-
teen. 2010. Viitattu 23.9.2010.
http://www.rikosseuraamus.fi/uploads/sw85r2gg_1.pdf

Valtioneuvoston asetus rikosseuraamuslaitoksesta 1108/2009.17.12.2009. Viitattu 27.10.2010.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20091108>

Valtion talous – ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 2010. Viitattu 19.10.2010.
<http://www.palkeet.fi>

Valtion hankintastrategia – hankintatoimen kehittämisen toimenpideohjelma 35/2009. 8.10.2009. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Viitattu 21.12.2010
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20091008Valtio/Valtion_hankintastrategia.pdf

Vanajan vankila. 2010. Rikosseuraamuslaitos.

Viitattu 11.12.2010, 22.12.2010

<http://www.rikosseuraamus.fi/16541.htm>,

Vepsäläinen, K. 1994. Henkilöstön kehittäminen ankarassa muutospaineessa. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

HAASTATTELUT:

Kaleva Petteri. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen aluekeskuksen talouspäällikkö. 23.9.2010, 17.12.2010

Haula Outi. Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimisto, rikosseuraamustyöntekijä. 22.12.2010

Hautakangas Sauli. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen aluekeskuksen johtaja. 19.11.2010

Hilka Juha. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen aluekeskuksen tähtäntöönpanopäällikkö. 27.5.2010

Mäkinen Risto. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen aluekeskuksen suunnittelija. 19.11.2010.

LÄNSI-SUOMEN ALUEVANKILAN HALLINTORYHMÄ

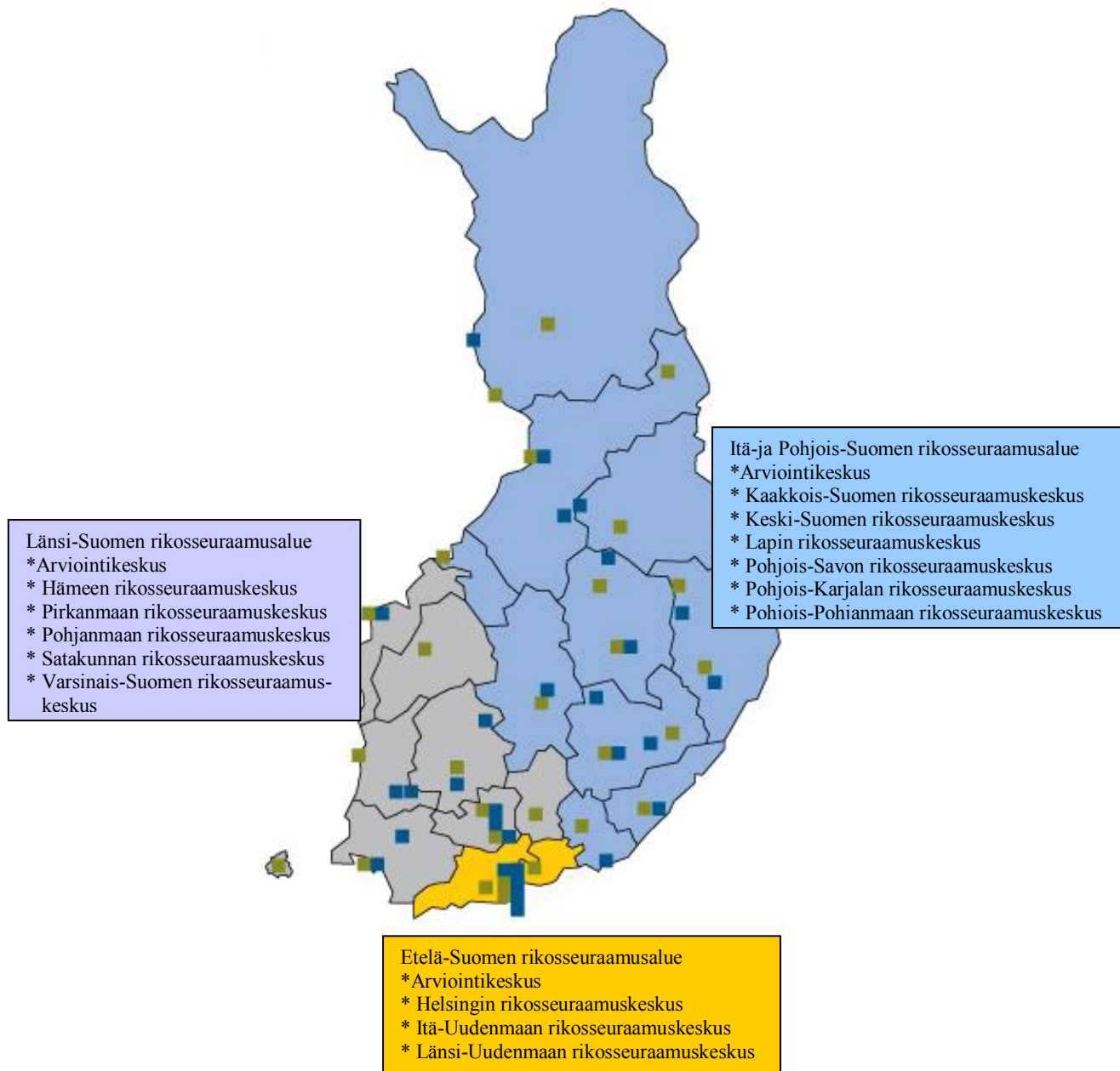
Työryhmä työsti Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen aluekeskuksen hallinnon organisoinnin ja tehtävien toimintamallia.

Länsi-Suomen aluevankilan työryhmässä toimivat:

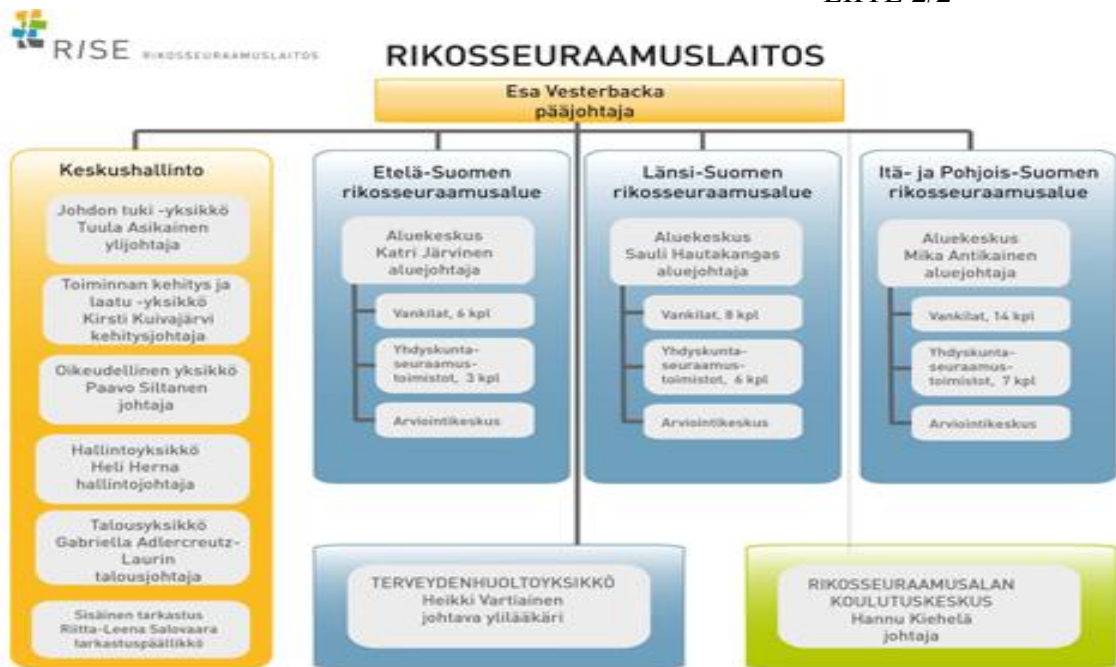
Talousjohtaja Petteri Kaleva
Hallintojohtaja Hannu Daavitsainen
Suunnittelija Sirpa Salmi
Kriminaalihuoltolaitoksen Hämeenlinnan aluetoimiston
johtaja Raili Virta
Kriminaalihuoltolaitoksen Tampereen aluetoimiston
johtaja Jari Myllylä
Vanajan vankilan apulaisjohtaja Marjatta Kurri

RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN ORGANISAATIO

Täytäntöönpanoalueet – rikosseuraamuslaitoksen alueorganisaatio

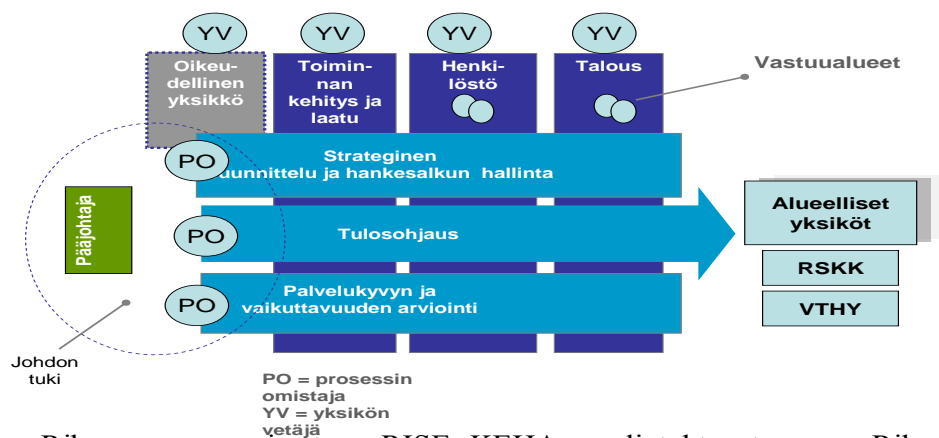


Rikosseuraamusalueilla toimii aluehallinto, joka koostuu aluekeskuksesta (Alke) ja arviointikeskuksesta (Arke). Rikosseuraamusalueet jakautuvat rikosseuraamuskeskuksiin (Rike), joiden alaisuudessa toimii vankiloita ja yhdyskuntaseuraamustoimistoja.



Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio 1.1.2010 alkaen (Rikosseuraamuslaitos)

Keskushallinto



Rikosseuraamusviraston, RISE KEHA:n ydintehtävät osana Rikosseuraamuslaitosta (Riseala 2010 hankkeen yhteenvetoraportti, 19.8.2009, 6)

Terveysdenhuoltoyksikkö

Rikosseuraamuslaitoksen terveydenhuoltoyksikkö (RTHY) koostuu valtakunnallisesti toimivista yhteisistä palveluista: Toiminnan ohjaus, Lääkekeskus ja Hammashuolto, Psykiatrisesta vankisairaala (Turku ja Vantaa) ja Vankisairaala (Hämeenlinna) sekä vankiloiden yhteydessä toimivista poliklinikoista.

Rikosseuraamusalan koulutuskeskus

Rikosseuraamusalan koulutuskeskus (RSKK, Vantaa) vastaa rikosseuraamusalaan liittyvästä tutkintokoulutuksesta sekä ammattitaitoa ylläpitävästä ja täydentävästä koulutuksesta.

KYSELY HALLINTOTYÖTÄ TEKEVIEN TYÖTEHTÄVIEN SISÄLLÖSTÄ JA TYÖAJAN KÄYTTÖSTÄ RIKOSSEURAAMUSKESKUKSITTAIN

	Virkamiehen vastaukset (rasti x)
Rikosseuraamuskeskus:	
YLEISHALLINTO/ % työajasta	
Puhelinkeskuksen hoito	
Virkaposti - vastaanotto ja lähetys	
Virastoposti - sähköposti	
Diariointi	
Arkistointi - arkistonhoito	
Kokousjärjestelyt ymv.	
TALOUSHALLINNON PROSESSI/ % työajasta	
Talouden seuranta ja suunnittelu	
Tavoitebudjetin laatiminen karkealla tasolla (palkat/vuokrat/muut)	
Kehysten jako alueelle, muutokset	
Budjetin tallennus BO-planningiin	
* palkat	
* vuokrat	
* muut	
Kuukaisittaiset ennusteet BO-plann.	
* palkat	
*vuokrat	
* muut	
Kirjanpidon tarkistus ja muistio- tositteet	
Kustannuslaskenta	
* laskenta, rapottien tuottaminen ja jakelu	
Sisäinen tarkastus	
* vaihto- ja käyttöomaisuuden tark.	
* inventointi	
* euroraporttien tulkinta toimenpide- ehdotukset ja toteutuksen valvonta	
Irtaimistokirjanpito	
Hankinnat	
* kilpailutukset	
*ohjeistukset	
* sopimusten laadinta	
* tilaukset, toimistotarvikkeet, kalusteet ymv.	
Ostolaskuprosessi	

...jatkuu

* ostolaskun vastaanottaminen Rondossa	
*Palkeiden tekemän tiliöinnin tarkastus ja täydennys	
* liitteiden skannaus laskuun	
* asiataarkastusoikeus toimipisteen osalta	
* asiataarkastusoikeus koko rikekeskuksen osalta	
* asiataarkastusoikeus aluekeskuksen osalta	
* hyväksyminen toimipisteen laskut	
* hyväksyminen aluekeskuksen laskut	
Vankien raha-asiat	
* vankirahakirjanpito, vankien ansiot	
*Vati-siirrot	
* Kanttiinitoiminnot - täsmennä teetkö vain kirjauksia	
vai osallistutko myös myyntiin kanttiinissa	
Kassanhoito	
Avolaitospalkat	
* tuntien kirjaaminen ansiokorttiin Vatissa	
* Vatisiirrot Primaan tarkistuksineen	
* kauden palkkatapahtumien tallennus (ulosotot,huollettavat, ruokakorvaukset ym)	
* koelaskenta	
*ansioerittelyt ja muut tuolosteet	
* rahatilaus	
* rahojen pussitus ja jako	
* kassatositteen telo	
* palkkaluetteloiden asiataarkastus Rondo	
* palkkaluetteloiden hyväksyminen Rondo	
YKS-asiakkaiden matkakorvausten hoito	
Laskutus	
* Sonetilla laskutettavat	
* Sonet laskupäiväkirjojen hyväksyminen Rondossa	
* Raindancella laskutettavat, laskutuspyynnöt Palkeisiin	
Tilinpäätöserittelyt	
HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSI/ % työajasta	
Vakanssitietojen ylläpito	
* henkilöstön perustietojen ylläpito > palvo/prima	

... jatkuu

* yhdistelmä/muistio hakijoista	
* yhdistelmät päättäjille /kutsut haastat- teluun	
* esittely ja valinta > päätöstoimivalta!	
Valintapäätöksen toimeenpano	
* diaarikirjaus valinnasta	
* valinnasta ilmoittaminen aluekeskukselle	
*valinnasta ilmoittaminen hakijoille	
Palvelujakson vahvistaminen ja palkanlaskenta	
* palvelujaksoilmoitus Herttaan/Palkeisiin	
*henkilötietoilmoitus Palkeisiin	
*nimittämiskirja Hertasta/Palkeista	
* nimittämiskirjan asiataarkastus ja esittely > toimivalta	
* perinnät palkasta > ilmoitus Palkeisiin	
*verokortti Palkeisiin	
* palkanmaksun seuranta	
* yks valvojapalkkiot	
Kuukausittaiset ennusteet	
* palkat	
* vuokrat	
* muut (eim. perinnät)	
Kirjanpidon tarkistukset	
HTV:t ja kustannuslaskenta	
* laskenta ja raporttien tuottaminen ja jakelu	
Sisäinen tarkastus	
Hankinnat	
Palkkaluetteloiden asiataarkastus Rondo	
Palkkaluetteloiden hyväksyminen Rondo	
Tilinpäätöserittelyt	
TALOUSHUOLLON TEHTÄVÄT / % työajasta	
Yksikön taloushuollon hankinnat	
* kilpailutukset	
*ohjeistukset	
* sopimusten laadinta	
Yksikön kalustehankinnat	
* kilpailutukset	
*ohjeistukset	
* sopimusten laadinta	

... jatkuu

Yksikön kiinteistöhuollon hankinnat	
* kilpailutukset	
* ohjeistukset	
* sopimusten laadinta	
YHDYSKUNTASEURAAMUSTEN TÄYTÄNTÖÖNPANO/% työajasta	
* lausuntopyyntöjen kirjaaminen	
* osoitetietojen tarkistus väestörekisteristä	
* rikosrekisteritietojen tulostus	
* tutkintapöytäkirjojen tilaaminen	
* tuomiotietojen kirjaaminen	
* valvonnanjärjestelypyyntöjen kirjaaminen	
* nuorisorangaistus > TP-suunnitelma- pyyntöjen kirjaaminen	
* asiakirjojen arkistointi ja lähettäminen Riseen	
* Ykp- päivystys	
RANGAISTUSTEN TÄYTÄNTÖÖN- PANO / % työajasta	
* LSRA täytäntöönpanoyksikkö rangaistusten täyt.panon tehtävät >erittele tehtäväkokonaisuuksittain	
* täytäntöönpanon yhdyshenkilön teh- tävät yksikössä >erittele tehtäväkokonaisuuksittain	
TYÖAIKASEURANNAN JA TUNTIKIRJANPIDON TEHTÄVÄT/ % työajasta	
> erittele tehtäväkokonaisuuksittain:	
JOHTO - JA/TAI ESIMIESTEHTÄVÄT % työajasta	
> erittele tehtäväkokonaisuuksittain:	
MUUTA:	
TOIMINNOISTA VASTAAVA % työajasta	
* työvoimatoimiston yhteistyö	
* vankien aktiivitoimintojen suunnittelu	
* vankien sijoitus aktiivitoimintaan	
* vankien vap.aktiivitoiminnasta	
* toimintakirjaukset Vatii	
* vankien palkasta päättäminen	
TURVALLISUUDESTA VASTAAVA/ % työajasta	
* laitosturvallisuuden suunnittelu ja ohjeistus	
* turvatiimin johto	

... jatkuu

OHJELMAT	
Open Office	
* Exel	
*Word	
*PowerPoint	
* Muut	
Diaari-ohjelma	
Selainposti/Notes-sähköposti	
Raindance	
Rondo	
BO-planning	
BO-raportointi	
WIN-POS vankiraha/kanttiini	
AvolaitosPRIMA	
Sonet	
Heli	
Hertta	
Travel	
Tarmo	
Prima	
Web-arviointi	
Timecon	
Fortime	
Aromi	
JAS-Win (tuotemyymäl. kassajärj.ohj.)	
Vati	
Tyyne	
Väestötietojärjestelmä > VTJ	
Rikosrekisteri > ZOC	

LÄNSI-SUOMEN RIKOSSEURAAMUSALUEEN HÄMEEN RIKOSSEURAAMUS-
KESKUKSEN HALLINNON TIIMIIN NIMETTÄVÄT VIRASTOSIHTTEERIT



LÄNSI-SUOMEN RIKOSSEURAAMUSALUE 1.7.2010
Aluekeskus

Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen hallinnon kehittäminen

Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen hallinnon tehtävien kehittäminen organisaatiomuutoksen hankkeen yhteydessä suunnitellusti jatkuu. Pilottikokeiluna on käynnistetty Hämeen rikosseuraamuskeskuksen hallintotehtävien kehittäminen. Pilottitoiminta suunnitellaan aluksi tapahtuvaksi vuoden 2010 loppuun saakka. Kokeilun onnistumisen perusteella tehdään toiminnan jatkumisesta ja laajentamisesta erilliset päätökset. Pilottikokeilu tapahtuu aluekeskuksen ohjauksessa.

Hallinnon tehtävien kehittämiseksi Hämeen rikosseuraamuskeskukseen perustetaan hallinnon tiimi. Tähän tiimiin nimetään Hämeen rikosseuraamuskeskuksesta virastosihteerit, joiden tehtäväsisältö muodostuu pääosin henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävistä.

Hallinnon tiimiin nimettävät virastosihteerit:

Rantala Päivi, Häv
Mäkinen Kaija, Häv
Van Meulebrouck Riitta, Häv
Alarto Ritva, Häy
Kaunismäki Ritva, Häv
Tiitta Jenni, Vava
Aspa Helena, Lay

Sauli Hautakangas
Aluejohtaja

Hannu Daavitsainen
Henkilöstöpäällikkö

Tiedoksi: Häv, Vava, Häy, Lay